

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS
CAPACITACIONES EFECTUADAS EN LA MUNICIPALIDAD
DE CORONADO PARA SUS TRABAJADORES EN EL
PERIODO 2018**

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN GERENCIA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

KENNETH ARAYA AGUILAR

NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

RAYMOND PERAZA RODRÍGUEZ

SEDE CENTRAL

NOVIEMBRE, 2018

AGRADECIMIENTOS

Le doy muchas gracias a Don Carlos Hernández Pietro, Director de Carrera por la paciencia y apoyo brindados en estos meses, excelente profesional, dotado de gran carisma y personalidad.

Agradezco grandemente a Don Raymond Peraza Rodríguez, profesor y tutor, por la paciencia y horas que me atendió, demostrando su vocación de educador, con mucha disposición, me ayudó y aconsejó con el fin de que el trabajo fuera lo mejor posible.

Eternamente agradecido con cada una de las personas que de una u otra forma colaboraron en este proceso.

Gracias de todo corazón para todos.

Kenneth Araya Aguilar

DEDICATORIA

En primer lugar, a mi Dios, quien durante estos años me da la fortaleza y sabiduría para poder afrontar todas las pruebas presentes a largo de este camino. A Él el honor y la gloria.

A mis padres, quienes desde temprana edad me inculcan la responsabilidad y el deseo de superación, a través del ejemplo de que el querer es poder y para lograr un triunfo no importa cuántas dificultades haya en el camino.

Contenido

DECLARATORIA JURADA	Error! Bookmark not defined.
AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	5
RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO	13
Planteamiento del Problema de Investigación	13
Objetivos de la Investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación de la Investigación	16
Antecedentes de la Investigación	18
Proyecciones de la Investigación	23
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	25
Administración	25
Definición	25
Funciones de la administración	25
Productividad	25
Ilustración 1. Productividad	26
Eficiencia	26
Eficacia	26
Efectividad	26
Ilustración 2. Efectividad	27
Empresa	27
Planeación	27
Ilustración 3. Pasos de la Planeación	28
Misión	28
Metas y Objetivos	29
Ilustración 4. Jerarquía de los Objetivos	29
Políticas	30
Procedimientos	30

Reglas	30
Programas	31
Presupuesto	31
Asignación de recursos	33
Artículo 1° . Cobertura	33
Artículo 2° .-Excepciones	34
Organización	36
Estructura y proceso de organizar	37
Ilustración 5. Procesos de Organización	38
Delegación	39
Delegación efectiva	39
Barreras a la delegación	40
Integración de Personal	41
Ilustración 6. Enfoque Sistemático de la Integración de Personal	42
Evaluación	42
Promoción Interna	43
Capacitación	43
Ilustración 7. Proceso de Desarrollo de Capacitación	45
Métodos de Capacitación	45
Capacitación en la práctica	46
Paso 1: Preparar al aprendiz	46
Paso 2: Presentar la operación	47
Paso 3: Hacer una prueba	47
Paso 4: Seguimiento	48
Capacitación por aprendizaje	48
Aprendizaje informal	48
Capacitación para instrucción en el trabajo	49
Conferencias	49
Aprendizaje programado	50
Capacitación basada en medios audio visuales	51
Capacitación por Internet	51
Dirección	51

Liderazgo.....	51
Ilustración 8. Las Fuentes del Poder del Puesto y de la Persona	52
Motivación.....	52
Remuneración basada en competencias	53
Teoría del establecimiento de metas.....	54
Ilustración 9. Establecimiento de Metas para la Motivación	55
Comunicación.....	55
Ilustración 10. El Proceso de Comunicación	56
Control.....	56
Historia del Cantón y la Municipalidad de Vásquez de Coronado	57
Ilustración 11. Mapa del Cantón de Vásquez de Coronado.....	58
Reseña histórica del cantón.....	58
Municipalidad Vásquez de Coronado.....	61
Figura 1. Organigrama.....	63
Consejo Municipal	63
Ilustración 12. Edificio Municipal	64
Consejo de Distrito	64
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	66
Objetivos.....	67
Procedimiento para acceder a servicios de capacitación.....	68
Paso 1. Presentación de solicitudes	68
Paso 2. Divulgación del Programa Anual de Capacitación.....	68
Paso 3. Convocatoria de participantes.....	68
Paso 4. Elección de participantes	69
Modalidades de la oferta de capacitación.....	69
Evaluación y seguimiento.....	71
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	72
Enfoque de la Investigación	72
Método de la Investigación.....	73
Fuentes de Información.....	73
Muestra.....	73
Fuentes secundarias.....	74

Fuentes primarias	74
Unidades de Análisis	74
Proceso administrativo	74
Opinión	75
Posible Impacto	75
Instrumentos utilizados en la Investigación	75
Cuestionario	75
Entrevistas	76
Encuesta de satisfacción	77
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	77
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	78
Entrevista aplicada a las jefaturas	78
Ilustración 13. Formulario de Evaluación de Desempeño	80
Tabla 1. Formulario de Presupuesto	84
Tabla 2. Presupuesto para capacitación Año 2018	89
Fuente: Elaboración propia	89
Ilustración 14. Solicitud de Bienes, Servicios, Materiales y Equipos	92
Encuesta de Satisfacción	101
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Tabla 3. Cuadro de Recomendaciones y Conclusiones	111
CAPÍTULO IV: PLAN DE CAPACITACIÓN	113
Justificación de la propuesta	113
Alcance de la propuesta	114
Objetivo general	114
Objetivos específicos	115
Plan de Capacitación	116
Flujo del plan de capacitación	124
Apéndices	126
Apéndice 1 Entrevista	126
Cuestionario	126
Apéndice 2 Entrevista	127

Cuestionario 2	127
Apéndice 3 Entrevista	128
Cuestionario 3	128
Bibliografía	129
Referencias electrónicas	129

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Productividad	26
Ilustración 2. Efectividad	27
Ilustración 3. Pasos de la Planeación	28
Ilustración 4. Jerarquía de los Objetivos	29
Ilustración 5. Procesos de Organización	38
Ilustración 6. Enfoque Sistemático de la Integración de Personal	42
Ilustración 7. Proceso de Desarrollo de Capacitación	45
Ilustración 8. Las Fuentes del Poder del Puesto y de la Persona	52
Ilustración 9. Establecimiento de Metas para la Motivación	55
Ilustración 10. El Proceso de Comunicación	56
Ilustración 11. Mapa del Cantón de Vásquez de Coronado	58
Ilustración 12. Edificio Municipal	64
Ilustración 13. Formulario de Evaluación de Desempeño	80
Ilustración 14. Solicitud de Bienes, Servicios, Materiales y Equipos	92

TABLAS

Tabla 1. Formulario de Presupuesto	84
Tabla 2. Presupuesto para Capacitación Año 2018	89
Tabla 3. Cuadro de Recomendaciones y Conclusiones	111

FIGURAS

Figura 1. Organigrama	63
------------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día se vive en un entorno que se enfrenta a un alto nivel de competencia y donde las personas demandan una mayor calidad en los productos y servicios. De manera tal, las empresas e instituciones deben asegurarse de poder brindar a sus trabajadores las capacitaciones necesarias para ayudar a incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de obtener un desempeño óptimo en cada una de las funciones correspondientes.

Para poder asegurar el adecuado uso de las capacitaciones es importante contar con un proceso administrativo, el cual debe contemplar cada una de las etapas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, además sirva como guía para tomar las decisiones necesarias en cada una de esas etapas, con el objetivo de que el personal pueda sacar el mayor provecho y se convierta en un mejor servicio y mayor satisfacción para los clientes.

El presente estudio analiza el proceso administrativo que sigue la Municipalidad de Vásquez de Coronado en sus distintos departamentos en relación con el tema de capacitaciones durante el periodo 2018. Por ello es necesario crear un objetivo general y objetivos específicos con el fin de guiar la investigación para determinar cuáles son los pasos en cada una de las etapas. Se toma en cuenta la perspectiva de las jefaturas, trabajadores y contribuyentes. Finalmente se elabora una propuesta que fortalezca y mejore el servicio.

Cada una de las etapas del proceso administrativo se sustenta con teoría. Se orienta al tema de capacitaciones y hace gran énfasis en su importancia dentro de la organización y su influencia sobre los trabajadores y el servicio.

La investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo, donde se utilizan varios instrumentos para obtener la información necesaria, determinar las conclusiones y desarrollar las

recomendaciones. Estos instrumentos se aplican a distintos colaboradores de la Municipalidad y contribuyentes, así como a la observación de los procesos y procedimientos internos.

Las respuestas y comentarios de cada entrevistado brindan valiosa información, pues ayuda a entender la manera en la cual se manejan las capacitaciones, así como el sentir de los empleados y la percepción de los contribuyentes, deja en evidencia las falencias del proceso de capacitación, desmotivación de los empleados, mejoras y deficiencias en la calidad de ciertos servicios.

Por último, se plantea una propuesta que viene a dar un ordenamiento al proceso de capacitación, así como el material de respaldo para cada una de sus etapas, lo cual contribuye al fortalecimiento de las capacitaciones para la Municipalidad.

CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO

El presente capítulo introduce a conocer el tema de la investigación y brinda una idea clara de su importancia y viabilidad. Así también lo que se pretende alcanzar al obtener los resultados del proceso investigativo.

Planteamiento del Problema de Investigación

El proceso administrativo ayuda a las empresas a cumplir sus objetivos, establecer los lineamientos necesarios para la mejora continua y la toma de decisiones, mediante el seguimiento de las actividades de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Lo anterior permite brindar un mejor panorama y sentido de los pasos por seguir en cada una de las etapas e identificar de manera más sencilla y focalizada si se presenta alguna brecha, para poder tomar las acciones necesarias de forma puntual y oportuna.

Algunos de los contenidos necesarios de tomar en cuenta dentro de cada una de las partes mencionadas son:

- **Planeación:** Debe incluir claramente lo que se desea conseguir, lo que se debe hacer para alcanzarlo, las personas encargadas de la tarea y cuando la van a realizar, además de ser claro en cómo se va a conseguir el logro deseado.
- **Organización:** Se incluyen los niveles, estructuras, departamentos que componen la Municipalidad.
- **Integración de personal:** Es la administración del recurso humano, comprende la selección, orientación, evaluación de desempeño, los planes de carrera, capacitaciones.

- Dirección: Es el liderazgo, la motivación y la comunicación en todas las direcciones para lograr la correcta interacción de las partes involucradas.
- Control: Incluye la medición de los resultados obtenidos, los compara con los esperados y revisa los puntos de evaluación establecidos para direccionar las acciones en el camino correcto.

La medula ósea del proceso administrativo que se revisa en este trabajo de investigación se enfoca en los procesos de capacitación y los planes de desarrollo del personal de la Municipalidad de Coronado, con el fin de proveer un mapa conceptual de los pasos por seguir para mejorar el nivel operacional por medio de la capacitación de los colaboradores.

Capacitar al personal en las empresas es de importancia, pues así los trabajadores no solo puedan ejercer sus funciones con eficacia y eficiencia, sino también les permite estar motivados y desarrollar áreas de mejora en cada una de sus labores.

En la presente investigación se desarrolla el análisis del proceso administrativo en un gobierno local manejado por el Consejo Municipal en el Cantón de Coronado. La Municipalidad cuenta con un personal de 200 trabajadores y se divide en tres áreas: Consejo Municipal, área Administrativa y Operativa.

Esta institución se encarga de brindar distintos servicios a las personas de todo un cantón, por lo cual es indispensable utilizar correctamente las herramientas administrativas para que sus trabajadores estén bien capacitados y lograr satisfacer las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo.

Cada año la municipalidad define un presupuesto con el cual se hace frente a cada una de las funciones con las que debe cumplir. Dentro de él se designa un rubro para capacitar a sus trabajadores según lo solicitado por los distintos departamentos. Es acá donde se debe aplicar la correcta planificación y asegurarse de que los fondos asignados se utilicen de forma adecuada y se cumpla con los objetivos.

También cabe mencionar lo importante de hacer referencia dentro del proceso administrativo a la relevancia propia de estos programas de capacitación. Así los fondos no se van a desviar hacia otras actividades importantes o urgentes, porque en el mediano y largo plazo la capacitación recibida podría dar a los colaboradores una mayor capacidad para el desarrollo de sus funciones y ello puede influir positivamente en el resultado final y el aumento en la satisfacción de las personas.

En el siguiente estudio se trata de analizar el nivel de cumplimiento o si se lleva a cabo el adecuado proceso administrativo en relación con las capacitaciones destinadas a los trabajadores de la Municipalidad. Se toma en cuenta el punto de vista de los puestos gerenciales y los colaboradores, para comparar y respaldar los resultados finales.

Una vez descrito lo anterior se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación. Se delimita de la siguiente forma: ¿Cómo es el proceso administrativo de las capacitaciones efectuadas en la Municipalidad de Coronado para sus trabajadores en el año 2018?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el proceso administrativo de las capacitaciones efectuadas en la Municipalidad de Coronado para sus trabajadores en el periodo 2018.

Objetivos específicos

- Examinar el proceso administrativo que siguen las distintas direcciones de la Municipalidad de Coronado para la asignación de las capacitaciones.
- Conocer la opinión de los empleados respecto del soporte que les brinda la Municipalidad mediante las capacitaciones y cómo esto influye en su rendimiento y motivación
- Determinar el posible impacto en la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad basado en la opinión de los contribuyentes.

Justificación de la Investigación

Un adecuado seguimiento del proceso administrativo permite a los gerentes identificar de forma oportuna un buen desarrollo, o en dado caso deficiencias y necesidades en los procesos que se implementa para hacer los cambios o ajustes necesarios en un tiempo prudencial, sin afectar cumplir con los objetivos finales.

Es de gran valor que las empresas inviertan los recursos necesarios en el desarrollo de sus trabajadores, pues esto es una necesidad con el fin de llegar a obtener un crecimiento laboral y personal del recurso humano dentro de la institución. Lo anterior resulta en empleados con una

mayor motivación al percibir el respaldo e interés por brindarles las herramientas y el conocimiento para cumplir con sus funciones.

Es importante asegurarse, a la hora de planificar las capacitaciones, dirigir las a fortalecer las distintas labores que realiza el recurso humano. De esa forma pueden transferirse hacia la población, quien debe ser la más beneficiada. Uno de los mayores retos que deben lograr los gobiernos locales es la satisfacción de sus abonados. En este punto radican todos los esfuerzos por llevar a cabo de parte de los directores de departamento con el propósito de lograr un efecto relevante en la satisfacción generada por la atención de parte de los funcionarios públicos.

Cabe mencionar la estigmatización actual del desempeño de los trabajadores del sector público, donde se hace referencia básicamente a que cumplen sus funciones sin ningún afán de generar satisfacción a los usuarios. Esto puede cambiarse radicalmente al formalizar los procesos administrativos de cada unidad departamental que integra los gobiernos locales.

El estudio planteado es viable en la medida en la cual se destine el tiempo necesario al análisis de las capacidades actuales de la Municipalidad para el desarrollo, ejecución y destino de recursos, cuyo propósito es mejorar el proceso administrativo y las capacitaciones. Por cuanto mejoran el desempeño de los colaboradores y por ende el beneficio de los clientes directa o indirectamente al recibir un trato particular, personalizado y de alta calidad en la ejecución de los estándares aprendidos.

De forma adicional es claro que la municipalidad tiene partidas específicas de presupuesto para el desarrollo de varios programas administrativos cuyo enfoque son las capacitaciones, situación que se debe aprovechar de manera efectiva para invertir en el desarrollo y crecimiento de los trabajadores y también para hacer cumplir los planes y necesidades establecidos.

Además mejorar la comunicación, donde se pueda dar a conocer a todos los niveles las oportunidades para el crecimiento personal, intelectual, profesional y buscar se aproveche las capacitaciones que ofrecen distintas entidades según el área de interés, aporta a la generación de líderes y personas aptas para transferir el conocimiento. En consecuencia, se crea un respaldo para cubrir cada uno de los puestos en caso de ser necesario, ya sea por promociones, incapacidades, vacaciones u otros. Al hacer esto no se interrumpa el flujo del servicio.

Es importante la existencia un compromiso por parte de la Municipalidad, jefaturas y empleados para invertir el tiempo en capacitarse. Se evita así poner las cargas de trabajo como un impedimento para sacar al personal de sus labores.

Antecedentes de la Investigación

La práctica de la administración se lleva a cabo durante mucho tiempo y evoluciona según las exigencias de un mundo que traspasa fronteras y crece en la demanda de servicios y productos, donde es necesario un proceso, el cual ayude a dirigir todas las actividades realizadas en las empresas y a un mejor aprovechamiento de los recursos. Ello da como resultado el cumplimiento de objetivos y satisfacción para los clientes.

La incorporación de personal se incrementa para poder suplir las demandas y necesidades y es ahí donde toma relevancia en el manejo del recurso humano, con el objetivo de asegurarse que cada una de las funciones se llene por el personal adecuado.

La capacitación llega a ser una de esas herramientas utilizadas para preparar y mejorar el conocimiento tanto intelectual como práctico en los trabajadores. Esto aporta al desarrollo

personal, profesional y motivacional de los colaboradores. También permite mejorar las actividades y una mayor satisfacción para los clientes.

Uno de los estudios realizados a nivel internacional, donde se habla sobre el tema de la capacitación, es el desarrollado por Yadira Fernanda Sosa Guerra, estudiante de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, para su título de licenciatura en psicología industrial organizacional durante enero de 2014 bajo el título “Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente (ITECNOR)”

La investigación de Sosa (2014), se desarrolla ante la necesidad de identificar las necesidades en destrezas docentes para los maestros del instituto y se relacionan con sus conocimientos, actitudes y poder con ello elaborar un programa de capacitación focalizado en las necesidades identificadas y así llegar a brindar un mejor servicio de calidad e implementación de técnicas y métodos de educación.

El estudio da énfasis a la necesidad de un adecuado plan de capacitación, el cual debe establecerse luego de conocer las funciones, debilidades y necesidades de los docentes. Se menciona la importancia de la comunicación y herramientas de evaluación que permitan tener información actualizada de las áreas de mejora, pues esto brinda mayor satisfacción a los clientes externos e internos, mejora el trabajo en equipo e implementa de manera más fácil nuevas estrategias y métodos en la educación.

El objetivo principal de estudio es determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para los docentes y sirva para reforzar e incluso mejorar el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

Dentro de los objetivos específicos de la investigación está poder identificar las habilidades y conocimientos con los cuales cuentan los docentes, para así establecer las necesidades de capacitación. Otro de los objetivos es el de describir las actitudes que pueden llegar a promover el éxito en el personal del instituto. Lo anterior lleva a un proceso de investigación y búsqueda de información con base en los planes de capacitación y percepción de los docentes.

Dentro de las conclusiones de esta investigación se logra determinar los elementos que debe contener el plan de capacitación para el personal. Se logra así reforzar las actitudes y necesidades de los docentes. También se identifica la necesidad de crear un plan de trabajo estándar por parte de la dirección académica.

Efectuar este tipo de análisis e implementar el plan de capacitación, permite tener docentes más capacitados para brindar una mejor atención a los estudiantes. Se logra con esto emplear las técnicas adecuadas con el fin de que los alumnos puedan interpretar y absorber la mayor cantidad de conocimiento posible.

Otra investigación a nivel internacional la realiza Brenda Johanna Oquendo Chuquiej (2010), en su tesis por el título en administración de empresas con el grado académico de licenciatura, llamado “Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos”, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, su objetivo principal es detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar al recurso humano de la organización.

Oquendo (2010) encuentra lo siguiente: la empresa no cuenta con un programa de capacitación estructurado, el cual cubra las necesidades de los colaboradores. Repercute eso en el índice de satisfacción de los clientes. Se menciona también deficiencias en la asignación de

presupuesto y el seguimiento del programa, lo cual refleja un mal manejo del proceso administrativo.

Dentro de la finalidad de este trabajo se tiene el establecer una guía de capacitación, la cual considere todas fases del proceso. Se inicia con una adecuada herramienta de detección de necesidades e involucra todo el personal y luego pasa a la programación, ejecución y evaluación del programa.

Del estudio mencionado, se obtiene como principales conclusiones las siguientes: el programa de capacitación implementado por el departamento de Recursos Humanos no cubre las necesidades de los colaboradores debido a la manera en la cual se realiza el diagnóstico de necesidades, pues no se efectúa con la metodología adecuada, tanto así que un alto porcentaje del personal desconoce la realización de ese tipo de herramientas.

Otra de las conclusiones es el bajo nivel de capacitación que reciben algunos empleados, pues estos llevan más de un año sin capacitarse, aun cuando consideran esa necesidad debido a los cambios constantes en el mercado y la tecnología. Ello les permite tomar mejores decisiones y suplir las necesidades de los clientes.

El estudio realizado por Rodrigo Antonio Fernández Rojas (2004), en su tesis por el título de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas llamado “Plan de capacitación para el personal de Electrotécnica S.A” de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica, el objetivo principal es diseñar un plan de capacitación acorde con las metas estratégicas de la compañía. Busca con esto brindar servicios de mayor calidad.

Dentro del estudio se obtiene como las principales conclusiones el aporte del plan de capacitación para resolver los problemas de conocimiento y buenas prácticas en la prestación de los servicios.

Parte de las recomendaciones es la creación de un grupo interno el cual se encargue del desarrollo profesional mediante las capacitaciones. Se busca con esto la superación del personal y la constante actualización en los puestos de trabajo.

Berta González Valdés y Rocío Orozco Chavarría (2002), en su tesis para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios llamada “La capacitación del sector administrativo en las universidades estatales de Costa Rica”, de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, tiene el objetivo de aportar elementos que contribuyan a caracterizar el desarrollo de la capacitación de los funcionarios administrativos de las universidades estatales de Costa Rica.

Los objetivos específicos de la investigación son analizar las estrategias por seguir de los departamentos de recursos humanos en materia de capacitación, para mantener estas organizaciones actualizadas ante un entorno competitivo. Junto a esto también se pretende identificar aquellos aspectos limitantes al realizar los programas de capacitación,

Del estudio surgen algunas conclusiones. Entre ellas ver la capacitación como un incentivo capaz de incrementar la motivación, así como los resultados individuales y grupales, lo cual da como resultado final un mejor servicio.

Otra de las afirmaciones que arroja el trabajo es la falta de planificación de las universidades estatales en el área de las capacitaciones, pues esta se determina como un gasto y no más bien una inversión. Por ello se enfrentan a múltiples dificultades a la hora de su ejecución.

El centro de investigación y capacitación en administración pública (CICAP) en una publicación hecha el 4 de noviembre de 2016, menciona un artículo en su blog denominado “Planificación estratégica del recurso humano: un recurso primordial para el desarrollo organizacional”, habla sobre como la planeación estratégica del recurso humano analiza sus necesidades según se transforma el entorno de la organización, pues toma en cuenta los factores internos y externos.

La publicación resalta la importancia del recurso humano y cómo este debe instruirse en distintos procesos de innovación y mejora constante, mediante la gestión adecuada de procedimientos, políticas y programas que miren hacia un crecimiento futuro a nivel de lo organizativo y del personal. Lo anterior permite una mayor lealtad y esfuerzo de parte de los trabajadores, quienes por medio de una adecuada promoción puedan construir carrera dentro de la organización.

Proyecciones de la Investigación

En esta investigación se pretende analizar de forma detallada la manera en la cual se da el proceso administrativo que sigue la Municipalidad de Coronado, en cuanto a las capacitaciones para sus trabajadores en cada uno de sus departamentos y la asignación de los recursos necesarios de manera inteligente para implementar y ejecutar todos los planes de capacitación propuestos.

Se pretende detallar cada una de las etapas que conlleva el proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, para tener un enfoque claro de la forma

en la cual se alinea el proceso y promover los cambios necesarios para obtener los resultados esperados. Se entiende cuáles son los procesos actuales manejados de forma correcta y aquellos que puedan adaptarse ante el nuevo modelo de proceso administrativo y así identificar las principales necesidades requeridas y determinar si la Institución tiene o no las capacidades en el nivel de estructura, cultura de cambio y sistemas operacionales para amalgamar la propuesta de implementación.

Conocer la opinión de los trabajadores respecto de sus expectativas, es de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación. Además de saber si sienten que la municipalidad les brinda el soporte adecuado para poder desarrollar sus habilidades y ofrecer un mejor servicio, se logra además cumplir nuevas metas. Es importante establecer cuáles son las expectativas que se generan en todo el personal operativo y en las direcciones departamentales para lo pendiente de impartir en cuanto las capacitaciones se refiere y el impacto esperado sobre el cambio en el desempeño de las actividades diarias involucradas.

Recibir la retroalimentación por parte de los usuarios finales indica qué tan efectivo es realmente el servicio que se brinda y de ahí poder relacionar todo el proceso que inicia desde la parte administrativa a la hora de la planeación. La parte operacional realizada por los empleados y el producto final se esperaría sea un servicio de calidad, capaz de satisfacer las necesidades de las personas que lo solicitan.

Al obtener los resultados de los análisis anteriores, se puede identificar las debilidades que presente la forma de ejecutar el proceso administrativo y con esto emitir una propuesta para favorecer el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Este capítulo brinda el respaldo teórico de la investigación mediante las definiciones literales de los distintos temas en estudio y que se pueden utilizar como referencia para sustentar los resultados.

Administración

Definición

La administración se define como: “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (Hernández, 2011, p. 3).

Administrar es una actividad, empieza a tomar importancia desde el momento en el cual las personas comienzan a formar grupos para alcanzar las metas que no pueden lograr de manera individual y mediante este proceso se logra diseñar y mantener un ambiente en donde los gerentes aseguran la coordinación de esos esfuerzos individuales para el cumplimiento de un objetivo común de una manera efectiva y eficiente. (Cannice, Koontz & Weihrich, 2012, p. 4).

Funciones de la administración

Productividad

La productividad se define como “el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados” (Hernández, 2011, p. 4).

Ilustración 1. Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

Fuente: Cannice et al, 2012, p. 14

La mejora de la productividad se puede dar mediante: el aumento de producción, pero se utiliza iguales insumos, se reduce los insumos y mantiene la misma producción o aumentando la producción y reduciendo los insumos. Dentro de los tipos de insumos con los que cuentan las compañías se tiene mano de obra, materiales y capital. (Cannice et al, 2012, p 14).

Eficiencia

Según (Cannice et al, 2012, p. 14) la eficiencia se define como “alcanzar los fines con el mínimo de recursos”.

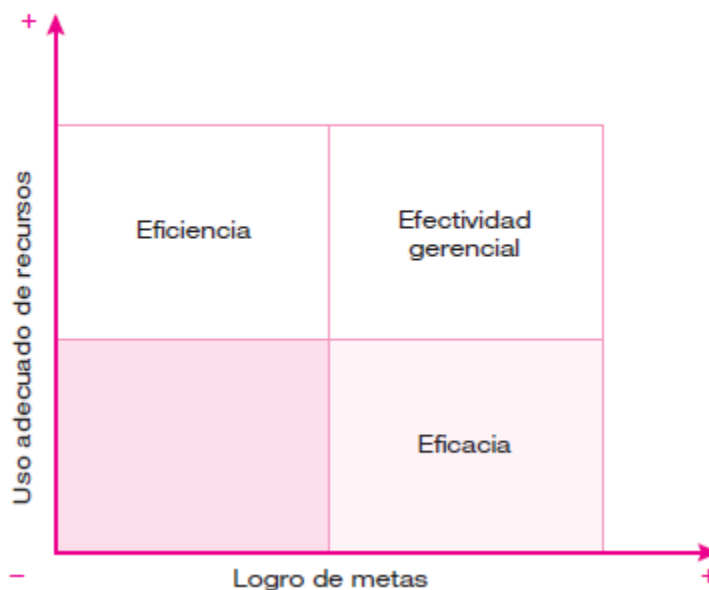
Eficacia

La eficacia es el logro de los objetivos sin importar los recursos ni lo medios con que se lograron. (Hernández, 2011, p. 4).

Efectividad

La efectividad se define como “la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”. (Hernández, 2011, p. 4)

Ilustración 2. Efectividad



Fuente: Hernández, 2011, p 4

Empresa

Según Hernández (2011) la empresa es: “objeto o campo de estudio de la administración empresarial”, se integra por distintos elementos como el capital, indispensable para hacer funcionar la empresa y la fuerza laboral, se conforma por las personas que integran la empresa, son quienes brindan los productos o servicios. (p. 6).

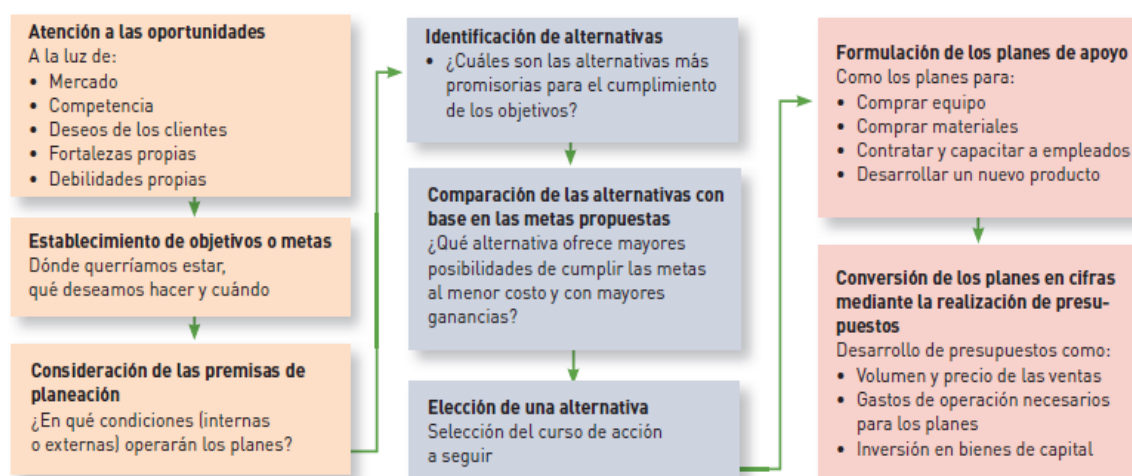
Planeación

La planeación es una herramienta que si se utiliza de manera adecuada le puede permitir a las organizaciones incrementar las posibilidades de alcanzar las metas y por lo tanto brindar un crecimiento a corto, mediano o largo plazo según lo establecido, pues el planeamiento permite desarrollar los cursos de acción mediante distintas estrategias, aprovechar nuevas oportunidades,

anticipar los problemas y tomar las precauciones para evitarlos o disminuirlos. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, pp. 214-215).

De la igual manera, (Cannice et al, 2012, p. 108) rescatan la planeación como la base de las funciones gerenciales. Se puede utilizar para generar un ambiente más productivo al comunicar de forma adecuada y clara a todos los individuos los objetivos y la forma en que se debe proceder para poder alcanzarlos mediante procedimientos, políticas, reglas, programas, presupuestos, que van a orientar al personal en la dirección correcta.

Ilustración 3. Pasos de la Planeación



Fuente: Cannice, 2012, p. 114

Misión

La misión se puede definir como “el objeto o razón de ser de una organización”, define la identidad de la empresa y con ella se deben identificar todos los miembros para que unifiquen los esfuerzos y se puedan tomar las decisiones adecuadas que sirvan para alcanzar las metas establecidas y satisfacer las necesidades de los clientes. (Hellriegel et al, 2009, p. 217).

Políticas

Las políticas son “declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones”, esto alineado a los objetivos, colaborando con su cumplimiento. También logran reducir esfuerzos y tiempo de análisis al establecer una medida de acción específica o estándar para distintas situaciones que puedan ser repetitivas, evitan así que se vuelvan un problema serio. (Cannice et al, 2012, p. 111).

Procedimientos

Los procedimientos “son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras”, lo cual detalla de manera precisa la forma en que se debe realizar una actividad o tarea específica, estandarizando así un proceso. Existen casos donde distintos departamentos pueden realizar un procedimiento relacionado a una tarea en común el cual se ajusta a cada área involucrada. (Cannice et al, 2012, p. 112).

Reglas

Según Cannice et al (2012, p.112) las reglas “establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones” En este caso las reglas imponen medidas de acción que deben seguirse, no son negociables y se deben cumplir tal cual se establecen.

Programas

Los programas son “un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción de acción determinado” lo cual es como un paquete que normalmente va relacionado a un presupuesto establecido. (Cannice et al, 2012, p. 113).

Presupuesto

Al hablar de presupuesto se hace referencia a: “informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. Normalmente se relaciona con términos monetarios, sin embargo, se puede relacionar a horas, unidades o cualquier término numérico y medible y que va a ser un recurso para poder cumplir con los programas a los cuales se relaciona. (Cannice et al, 2012, p. 113).

La Municipalidad prepara un presupuesto anual para hacer frente al cumplimiento de sus funciones y necesidades en donde cada departamento envía su solicitud al Consejo Municipal. Ellas cuales deben ir con su respectiva justificación para el análisis y aprobación respectivos. Luego pasan al departamento financiero para la asignación de esos recursos.

Al ser la Municipalidad un ente público los presupuestos se rigen y controlan según las leyes que así lo decretan. Mediante la Ley N° 8131 (Administración Financiera y Presupuestos Públicos) se menciona:

Artículo 1°- Ámbito de aplicación. La presente Ley regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos. Será aplicable a:

- La Administración Central, constituida por el Poder Ejecutivo y sus dependencias.
- Los Poderes Legislativo y Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, sus dependencias y órganos auxiliares, sin perjuicio del principio de separación de Poderes estatuido en la Constitución Política.
- La Administración Descentralizada y las empresas públicas del Estado.
- Las universidades estatales, las municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social, únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En todo lo demás, se les exceptúa de los alcances y la aplicación de esta Ley.

Artículo 2º- Régimen económico-financiero. El régimen económico-financiero comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que facilitan la recaudación de los recursos públicos y su utilización óptima para el cumplimiento de los objetivos estatales, así como los sistemas de control.

Artículo 3º- Fines de la Ley. Los fines de la presente Ley que deberán considerarse en su interpretación y reglamentación serán:

- Propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión.

- Definir el marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas aquí regulados.

Asignación de recursos

La asignación de recursos se refiere a lo siguiente: “asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas”, este proceso va ligado a la parte de planeación y presupuestos, la cual va a ayudar a trabajar de forma ordenada y con enfoque hacia los objetivos con el recurso necesario. (Hellriegel et al, 2009. p. 218).

Como parte de la asignación de recursos, a la hora de solicitar un servicio de capacitación por parte de la Municipalidad a algún ente, este debe regirse por la Ley N° 7494 (Ley de Contratación Administrativa) la cual detalla:

Artículo 1°. Cobertura

Esta Ley regirá la actividad de contratación desplegada por los órganos del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el sector descentralizado territorial e institucional, los entes públicos no estatales y las empresas públicas.

Cuando se utilicen parcial o totalmente recursos públicos, la actividad contractual de todo otro tipo de personas físicas o jurídicas se someterá a los principios de esta Ley.

Artículo 2°.-Excepciones

Se excluyen de los procedimientos de concursos establecidos en esta ley las siguientes actividades:

- La (actividad ordinaria)* de la Administración, entendida como el suministro directo al usuario o destinatario final, de los servicios o las prestaciones establecidas, legal o reglamentariamente, dentro de sus fines.

(*) Mediante Resolución N° 6754-98 del 22 de setiembre de 1998 la Sala Constitucional indicó: "interpretétese la definición de "actividad ordinaria" contenida en los artículos 2 de la Ley de la Contratación Administrativa, número 7494, de dos de mayo de mil novecientos noventa y cinco, reformada por Ley número 7612 de veintidós de julio de mil novecientos noventa y seis, así como en los artículos 76.1 y 76.2.1 del Reglamento General de la Contratación Administrativa, en el sentido de que se trata de la actividad o servicio que constituye la prestación última o final de la Administración que realiza frente al usuario o destinatario final, actividad o servicio que deben estar definidos previamente en la ley, y cuyo desarrollo puede hacerse mediante reglamento autónomo o de servicio, pero no ejecutivo."

- Los acuerdos celebrados con otros Estados o con sujetos de derecho público internacional.
- La actividad contractual desarrollada entre entes de derecho público.
- La actividad de contratación que, por su naturaleza o las circunstancias concurrentes, no pueda ser sometida a concurso público o no convenga someterla, sea porque solo existe un único proveedor, por razones especiales de seguridad o por otras igualmente calificadas de acuerdo con el Reglamento de esta Ley.

(Así reformado el inciso anterior mediante el artículo 1° de la ley N° 8511 del 16 de mayo del 2006).

- Las compras realizadas con fondos de caja chica, según se dispondrá reglamentariamente, siempre y cuando no excedan de los límites económicos fijados conforme al inciso anterior.

- Las contrataciones que se realicen para la construcción, la instalación o la provisión de oficinas o servicios en el exterior.

- Las actividades que resulten excluidas, de acuerdo con la ley o los instrumentos internacionales vigentes en Costa Rica.

- La actividad que, por su escasa cuantía, no convenga que sea sometida a los procedimientos ordinarios de concurso, de conformidad con los límites establecidos en el artículo 27 de esta Ley. En estos casos, la administración cursará invitación por lo menos a tres potenciales proveedores idóneos, si existen, y adjudicará a la oferta de menor precio, sin perjuicio de que se valoren otros factores que se estimen relevantes, lo cual deberá definirse en la invitación. La administración estudiará todas las ofertas que se presenten al concurso, independientemente de si provienen de empresas que fueron invitadas o no.

(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° aparte a) de la ley N° 8701 del 13 de enero de 2009)

Quedan fuera del alcance de la presente ley las siguientes actividades:

- Las relaciones de empleo.

- Los empréstitos públicos.

- Otras actividades sometidas por ley a un régimen especial de contratación.

Se exceptúan de la aplicación de esta ley, los entes públicos no estatales cuyo financiamiento provenga, en más de un cincuenta por ciento (50%), de recursos propios, los aportes o las contribuciones de sus agremiados, y las empresas públicas cuyo capital social pertenezca, en su mayoría, a particulares y no al sector público.

(Así reformado por el artículo 1º, inciso a), de la ley N° 7612 de 22 de julio de 1996)

Organización

Organizar implica hacer una adecuada distribución ya sea de actividades, departamentos, personas y en donde se asignan las distintas responsabilidades y roles con el fin de colaborar al logro de los objetivos a nivel de la organización o los planteados de forma individual de manera efectiva y eficiente. (Cannice et al, 2012, p. 231).

Para Hellriegel et al (2009) la organización se define como: “el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia”, todo esto mediante una coordinación y toma paulatina de decisiones, las cuales crean valor para la compañía. (p. 358).

Cannice et al, (2012) indican como función organizacional:

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional. (p. 200)

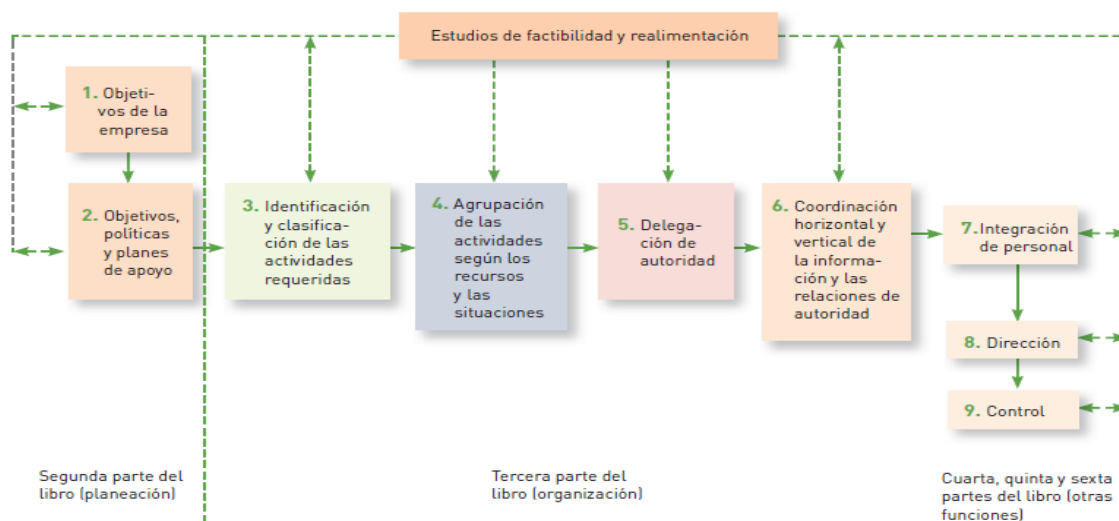
Estructura y proceso de organizar

Según Cannice et al, (2012) los elementos fundamentales para organizar son:

- Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente, se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.

- El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
- Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. (p. 212)

Ilustración 5. Procesos de Organización



Fuente: Cannice, 2012, p. 213

Delegación

Se define delegación como “proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones”. Esto permite dar la oportunidad al empleado de adquirir nuevas responsabilidades y tareas las cuales ayudan a incrementar su conocimiento y crecimiento. Para que esto suceda de manera adecuada el administrador se debe asegurar que la persona cuente con las facultades necesarias. (Hellriegel et al, 2009, p. 364).

Para Cannice (2012) el delegar permite tener mayor fluidez en la toma de decisiones, pues los empleados no van a requerir la autorización de sus superiores, siempre y cuando demuestren tener las habilidades para hacerlo. Esto permite tener un mejor tiempo de respuesta antes las demandas de los clientes y genera fuerza de trabajo, más capacidad y conocimiento (p. 238).

Delegación efectiva

Este tipo de delegación se relaciona con la asignación de responsabilidades de un superior a un subordinado e incluye también un rango de autoridad. Según Hellriegel et al (2009) dentro de las prácticas para lograr una delegación efectiva, están:

- Establecer metas y normas: Las personas o los equipos deben participar en la formulación de las metas que se espera alcanzar. En un plano ideal, también deben estar de acuerdo con las normas que se utilizan para medir su desempeño.

- Asegurar la claridad: Las personas o los equipos deben comprender con claridad cuál es el trabajo que se les delega, reconocer la dimensión de su autoridad y aceptar la responsabilidad que se les puede imputar por sus actos.
- Participación: El desafío del trabajo en sí no siempre lleva a las personas o los grupos a aceptar las tareas que se les delegan y a desempeñarlas bien. Los administradores les pueden motivar facilitando su participación en la toma de decisiones, manteniéndoles informados y ayudándoles a mejorar sus habilidades y capacidades.
- Esperar un trabajo terminado: Se debe esperar que las personas o los equipos desempeñen una tarea hasta completarla. El trabajo del administrador es proporcionar dirección, ayuda e información, pero no completar la tarea.
- Proporcionar capacitación: La delegación sólo será efectiva en la medida de la capacidad de las personas para tomar las decisiones necesarias al desempeñar el trabajo y, después, para desempeñarlo. Los administradores deben evaluar, de forma constante, las responsabilidades delegadas y proporcionar una capacitación que tenga por objeto mejorar las fortalezas y superar las deficiencias.
- Retroalimentación oportuna: Se debe ofrecer a las personas o los equipos una retroalimentación exacta y oportuna de modo que puedan comparar su desempeño con las expectativas planteadas y que puedan corregir las deficiencias. (p. 364)

Barreras a la delegación

Según Hellriegel et al (2009) dentro de los principales obstáculos para delegar es el miedo, se entra en la duda de si la persona puede realizar la tarea con igual sentido de responsabilidad, urgencia, calidad, desempeño, con el que se venía realizando y que en caso de alguna falla esto podría poner en duda la reputación del administrador. Otros factores como el tiempo de

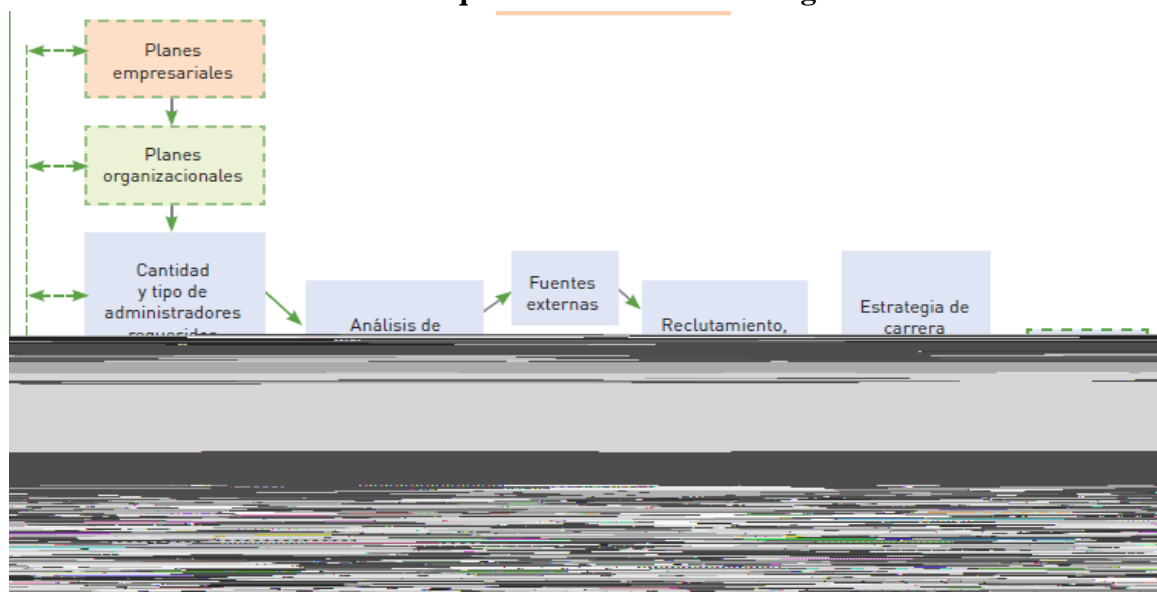
entrenamiento, responsabilidades no bien definidas, el temor a ser superados o incluso la cultura organizacional que se maneje, van a causar trabas a la hora de querer delegar. (p. 364)

Integración de Personal

Al hablar sobre integración de personal se hace referencia a: “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización”. Esto se refiere a la utilización del capital humano y todo lo que tiene que ver con su administración, se pueden mencionar algunos aspectos como son selección, reclutamiento, evaluación, crecimiento, capacitaciones, entre otras funciones y todo ello en busca de cumplir las tareas de manera efectiva y eficiente. (Cannice et al, 2012, p. 284).

Este proceso forma parte del sistema administrativo total. Aspecto donde la planeación es la base de la entidad y es acá donde se debe llenar esos espacios con el personal adecuado para contribuir al cumplimiento de los objetivos. El aporte de los gerentes para el desarrollo y satisfacción de los empleados influye para facilitar los pasos siguientes de dirección y control. (Cannice et al, 2012, p. 285).

Ilustración 6. Enfoque Sistemático de la Integración de Personal



Fuente: Cannice, 2012, p. 285

Evaluación

La evaluación de desempeño es un procedimiento que permite a las organizaciones crear estándares de rendimiento laboral para todos los trabajadores, contra quienes se miden los resultados para saber si se cumple, incumple o sobrepasan las expectativas. Con base en ello se pueden tomar las medidas, ya sea para motivar mediante distintos incentivos a quienes cumplan con esos estándares o ayudar a la superación de quienes quedan debiendo para que puedan subir el nivel de desempeño. (Dessler, 2009, p. 336)

Para una evaluación efectiva es primordial que estén bien establecidos los objetivos de cada actividad y se comuniquen correctamente. Las revisiones se pueden dar de forma semanal, mensual o semestral, según sea la naturaleza de la actividad o exigencia requerida. (Alcaraz, 2011, p. 170).

Promoción Interna

La promoción interna busca brindar opciones de crecimiento a empleados que forman parte de la organización, se llenan las vacantes con personal interno lo cual es una motivación, pues se toma en cuenta el esfuerzo, dedicación y conocimiento adquiridos por parte de trabajadores en sus puestos y crea mayor fidelidad con la compañía, por cuanto no se buscaría crecer fuera de ella. Aunque una promoción interna reduce los niveles de competencia con agentes externos, si es posible llegar a crear rivalidades internas. Puede haber varios candidatos aplicando para un puesto y de aquí la importancia de establecer procedimientos bien definidos y justos de promoción. (Cannice et al, 2012, p. 295).

Capacitación

Aun cuando se siga un estricto proceso de selección con base en las capacidades y experiencia de los elegidos, esto por sí solo no asegura un desempeño eficaz en el rendimiento de los trabajadores. Es acá donde la capacitación cumple esa función de proveer el conocimiento necesario para dar a conocer lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Se brinda así las herramientas para realizar el trabajo. (Dessler, 2009, p. 292).

La inducción es parte importante de este proceso al ser el primero contacto entre la empresa y el empleado, se le da a conocer la misión, visión, historia, políticas, reglas y detalles generales del puesto por desempeñar entre otras cosas. Se le da un panorama de lo que se espera de la persona y lo que la empresa ofrece. (Alcaraz, 2011, p. 166)

Según Dessler (2009) se mencionan los cinco pasos para el proceso de capacitación:

- El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y

desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

- En el segundo paso, el diseño de la instrucción se decide, reúne y produce los contenidos del programa de capacitación, incluye libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo: la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
- Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- El cuarto paso consiste en la implantación del programa, se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- El quinto paso es la evaluación: la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.
(p. 295)

Según Cannice et al (2012) para poder elegir un buen programa de capacitación se debe tener presente la carrera profesional, en donde se toma en cuenta el puesto actual, el puesto futuro y las posibles necesidades ulteriores, es necesario considerar:

- Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
- Las relacionadas con las operaciones y el puesto, pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.

Capacitación en la práctica

Para este tipo de capacitación pueden existir distintas prácticas dentro de las cuales la más común es la de entrenamiento o sustituto. Consiste en que la persona quien está aprendiendo adquiera las habilidades al observar al supervisor o empleado con más experiencia realizar las tareas. (Dessler, 2009, p. 300)

Otro tipo de práctica es la rotación de puestos, aquí el empleado aprende tareas de otros puestos de una manera planeada. Esto permite que aprenda mientras se trabaja y se dé una mejor retroalimentación por el desempeño. Es importante para estos métodos de capacitación elegir al personal adecuado quien transmita los conocimientos. (Dessler, 2009, p. 300)

Según Dessler 2009, los pasos apropiados para asegurar el éxito en la capacitación durante la práctica son:

Paso 1: Preparar al aprendiz

- Haga que el aprendiz se sienta tranquilo.
- Explique por qué se le está enseñando algo.
- Despierte el interés, averigüe cuánto sabe el aprendiz acerca del trabajo.
- Explique en qué consiste todo el trabajo y relaciónelo con algún trabajo que el individuo conozca.
- Coloque al aprendiz en una situación laboral tan cercana a la realidad como sea posible.

- Familiarice al trabajador con el equipo, los materiales, las herramientas y los términos comerciales.

Paso 2: Presentar la operación

- Explique los requisitos de cantidad y calidad.
- Realice el trabajo a su ritmo normal.
- Repase el trabajo a ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre una operación y otra, explique las partes difíciles o aquellas en las que se podrían cometer errores.
- Repase varias veces el trabajo a paso lento, explique los puntos clave.
- Pida al aprendiz que explique los pasos a medida que efectúa el trabajo a ritmo lento.

Paso 3: Hacer una prueba

- Pida al aprendiz que realice el trabajo varias veces, lentamente, explicándole a usted cada uno de los pasos. Corrija los errores y en caso necesario, primero lleve a cabo varias veces los pasos complicados.
- Haga el trabajo a ritmo normal.
- Pida al aprendiz que ejecute el trabajo, aumentando la habilidad y la velocidad de forma gradual.

- Tan pronto como el aprendiz demuestre que es capaz de realizar el trabajo, permita que empiece a trabajar, pero no lo abandone.

Paso 4: Seguimiento

- Designe una persona a la que el aprendiz pueda recurrir en caso de necesitar ayuda.
- Disminuya la supervisión de manera gradual, pero verifique su desempeño de vez en cuando.
- Corrija los patrones laborales defectuosos que empiecen a convertirse en un hábito.
- Demuestre por qué el método que ha aprendido es mejor.
- Felicítelo por un buen trabajo. (p. 301)

Capacitación por aprendizaje

Este tipo de capacitación se da mediante la combinación de un aprendizaje formal con la capacitación en la práctica. Permite que las personas obtengan muchas habilidades. (Dessler, 2009, p. 301)

Aprendizaje informal

El aprendizaje informal se da en la realización de las actividades cotidianas al interactuar con los compañeros de trabajo en las distintas consultas o dudas presentes. (Dessler, 2009, p. 301)

Capacitación para instrucción en el trabajo

Este tipo de capacitación se da para tareas que requieran una secuencia de pasos, en donde se enumeran, se acomodan de forma adecuada y se detalla el cómo debe hacerse. (Dessler, 2009, p. 301)

Conferencias

Este tipo de capacitación permite reunir grupos de personas y compartir el conocimiento de forma rápida. (Dessler, 2009, p. 303).

Dentro de los lineamientos que dicta Dessler, 2009 para dictar una conferencia efectiva, están:

- No empiece con el pie izquierdo. Por ejemplo, no inicie con una broma irrelevante o diciendo algo como esto: “Realmente no sé por qué me pidieron que diera una plática aquí”.

- Proporcione señales a su público. Por ejemplo, si tiene una lista de elementos, inicie mencionando algo como esto: “Los informes de ventas son necesarios por cuatro razones... La primera...” Esté pendiente de su público. Observe el lenguaje corporal para detectar señales negativas como inquietud o brazos cruzados.

- Mantenga contacto visual con el público durante su presentación.

- Asegúrese de que todas las personas presentes logren escuchar. Repita las preguntas que le hagan los aprendices antes de responder.

- Controle sus manos. Hágase el hábito de permitir que cuelguen de manera natural a sus costados.

- Hable apoyándose en notas y no en un escrito completo. Redacte notas claras y legibles en tarjetas o en diapositivas de PowerPoint; utilícelas como referencia.

- Divida una conferencia larga en pequeñas charlas de cinco minutos. Los conferenciantes suelen dar una breve introducción y después pasan lo que resta de la presentación de una hora explicando punto por punto su material. Por desgracia, la mayoría de la gente pierde el interés muy rápido en la lista de puntos. Los expertos sugieren que se divida una conferencia larga en charlas breves de cinco minutos, cada una con su introducción. Prepare muchas diapositivas breves de PowerPoint y dedique alrededor de un minuto a cada una. Cada introducción debe destacar el aspecto que desea explicar, describir por qué es importante para el público y hacer hincapié en su credibilidad (por qué tienen que escucharlo).

- Practique. De ser posible, ensaye en condiciones similares a la situación en la que hará su presentación. (p. 303)

Aprendizaje programado

Este tipo de aprendizaje se define como “método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas”. (Dessler, 2009, p. 303)

Capacitación basada en medios audio visuales

Según Dessler, 2009 “Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como dvd, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia” (p. 304)

Capacitación por Internet

Este tipo de capacitación es de gran utilización en estos días, las empresas utilizan los cursos en línea para que sus trabajadores se instruyan, practiquen, se evalúen. (Dessler, 2009, p. 307)

Dirección

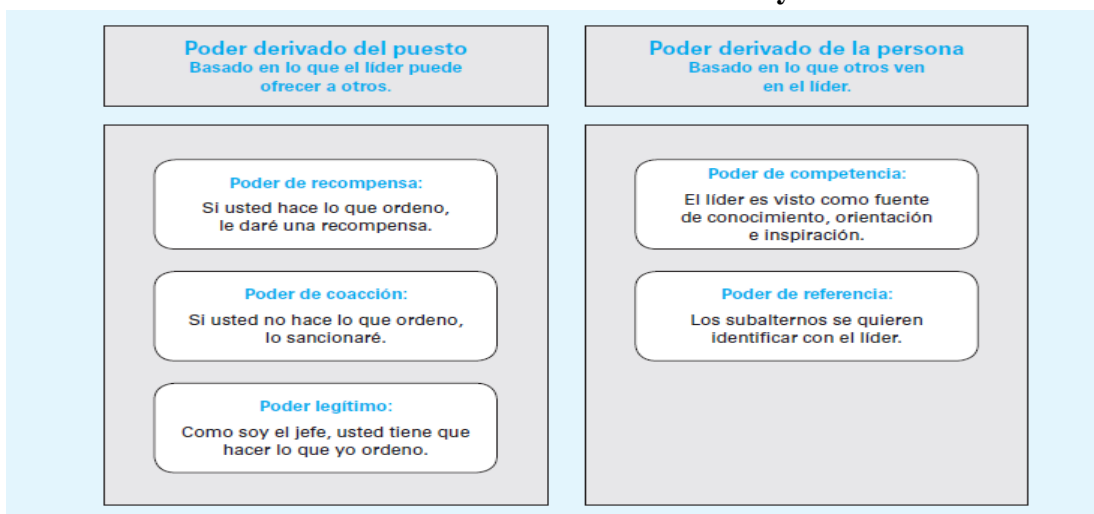
La dirección, según (Cannice et al, 2012) “se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”, es acá donde los gerentes mediante un liderazgo efectivo pueden contribuir a crear un ambiente y una relación estrecha con el personal. Esta incrementa la motivación y por ende facilita el logro de los objetivos (p. 386).

Liderazgo

La función de un líder es la de poder guiar e influir en las personas en busca de un bien común, en ocasiones se relaciona el liderazgo con una posición administrativa, tal es el caso de los gerentes que tienen personal a su cargo, sin embargo, el poder influenciar es más una habilidad en donde una persona sin importar su rango puede llegar a dirigir un grupo con eficacia. (Robbins & Judge. 2013, p. 368).

Por otra parte (Chiavenato, 2009) hace énfasis en la relación que existe entre liderazgo con poder y autoridad, en donde menciona: “poder es el potencial de una persona para influir en otras”, mientras “autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional” (p. 336).

Ilustración 8. Las Fuentes del Poder del Puesto y de la Persona



Fuente: Chiavenato, 2009, p 336.

Motivación

La motivación se define como “estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. Por este motivo las organizaciones deben asegurarse de crear un ambiente propicio en el cual los gerentes puedan llegar a entender las motivaciones de los empleados y tener las herramientas para trabajar sobre ellas, se obtiene así un personal más comprometido. (Hellriegel et al, 2009, p, 458).

Según Chiavenato, (2009) la motivación depende de:

- El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
- La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Por otra parte, Robbins et al, (2013) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”, por lo tanto, tener un personal motivado contribuye a un mayor esfuerzo por el tiempo suficiente para poder alcanzar los objetivos. (p. 202)

Remuneración basada en competencias

Este tipo de incentivo se fundamenta en premiar al empleado con base no en el título profesional, sino en su rango, habilidad y conocimiento adquirido, lo cual permite reconocer económicamente el esfuerzo, empeño y experiencia de los trabajadores y a su vez incrementa la motivación e incentiva a un mayor compromiso hacia la organización. Esto permite desarrollar de mejor manera el talento interno con el que cuenta la compañía e impulsa una apertura entre los distintos puestos y equipos para que el personal pueda cumplir distintas funciones. (Dessler, 2009, p. 445)

Según Dessler 2009, las distinciones de este método son:

- Primero, los empleados desarrollan competencias laborales (conocimientos y habilidades) por medio de la experiencia en el puesto o en puestos similares.
- Segundo, la remuneración basada en las competencias vincula el salario del individuo con sus habilidades, es decir, el pago está más orientado hacia la persona. En este caso, los empleados son remunerados a partir de lo que saben o pueden hacer, incluso si por el momento no tienen que hacerlo.
- Tercero, los planes salariales tradicionales basados en la valuación de puestos vinculan la remuneración del trabajador con el valor del puesto, el cual se apoya en su descripción; en este caso, la remuneración está más orientada hacia el puesto. (p, 446)

Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría menciona la forma de utilizar las metas como un medio de motivación y para lograrlo deben ser claras, alcanzables y verificables. Los objetivos deben ser desafiantes para despertar el interés de los trabajadores hasta poder llegar al punto en que ellos formen parte de su establecimiento, lo cual incrementa el compromiso por alcanzarlas siempre y cuando los superiores hagan la respectiva revisión para evitar que se vuelvan inalcanzables o generen un ambiente desalentador. (Cannice et al, 2012, p.p. 398-399).

Es acá donde la capacitación adecuada del personal llega a ser una herramienta cuyo fin es poder formar personal capaz y competente para cumplir e incluso superar los objetivos y esto sea un incentivo para motivar el desarrollo de las actividades.

Ilustración 9. Establecimiento de Metas para la Motivación



Fuente: Cannice et al, 2012, p 399

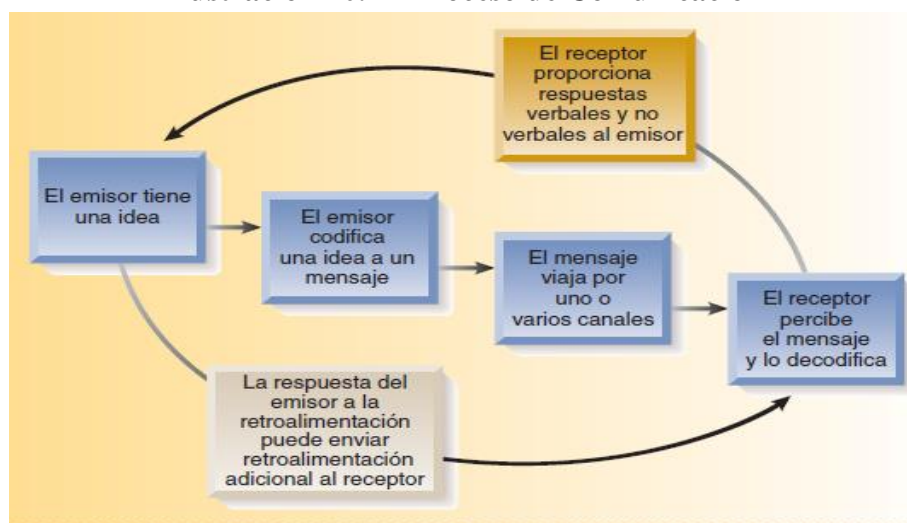
Comunicación

La comunicación se define como “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”, esta herramienta es el medio para hacer fluir e intercambiar información entre todo el personal, para que pueda utilizarse debe poder ser entendible o de lo contrario no se va a poder tomar las acciones necesarias o no da los resultados que se espera. (Cannice et al, 2012, p. 456)

Para Hellriegel et al, (2009) la comunicación: “es la comprensión, transmisión e intercambio de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado”. Este proceso

ayuda al cumplimiento del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control, pues es el medio por el cual se comparte la información. Ella sirve para la toma de decisiones, por lo tanto, es de importancia que sea relevante y transmita a los involucrados, para así evitar los rumores o falsas ideas que pueden afectar a la organización. (p. 531)

Ilustración 10. El Proceso de Comunicación



Fuente: Hellriegel et al, 2009, p. 531

Control

Como parte final del proceso administrativo y medio para medir si los objetivos o planes se cumplen, los gerentes deben acudir al control. Siempre se liga al proceso de planeación. Mediante el control se puede medir el desempeño y con base en los resultados tomar las decisiones o correcciones necesarias para evitar cualquier desviación a lo planificado. (Cannice et al, 2012, p. 496).

Según Hellriegel et al (2009) el control se define como: “proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas”, ayuda a mantener un comportamiento dirigido hacia las tareas y actividades previamente planeadas y mediante la información que los controles brindan se puede redireccionar o fortalecer las medidas para brindar los resultados deseados. (p. 332)

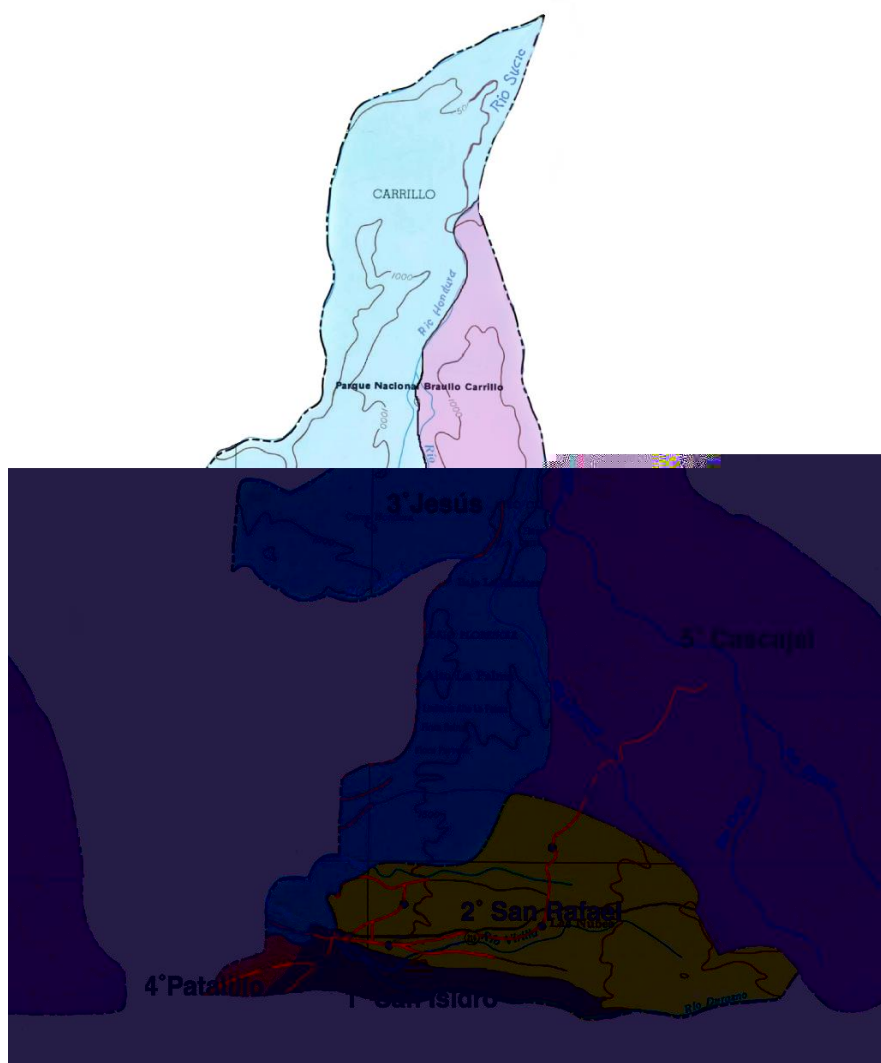
Existen dos tipos de controles, por un lado, el preventivo, se encarga de reducir las posibilidades de que se pueda materializar un hecho no deseado y también los correctivos, los cuales buscan eliminar los comportamientos o resultados indebidos. (Hellriegel et al, 2009, p. 322)

Historia del Cantón y la Municipalidad de Vásquez de Coronado

Basado en información de la Municipalidad se presenta a continuación datos generales sobre el cantón y el Municipio.

El nombre oficial del Cantón es Vázquez de Coronado y se crea mediante decreto No.17 del 15-11-1910. Su nombre se debe al conquistador de Costa Rica, Juan Vázquez de Coronado y Anaya (1523-1566). Es el cantón número 11 de la Provincia de San José y cuenta con 222,20 Km² (39% pertenecen al Parque Braulio Carrillo).

Ilustración 11. Mapa del Cantón de Vásquez de Coronado



Fuente: Imagen brindada por la Municipalidad

Reseña histórica del cantón

En la parte de la zona que hoy corresponde al Cantón Vásquez de Coronado tienen asiento varias poblaciones indígenas, hecho que se comprueba por los numerosos entierros con piezas de cerámica y piedra, encontrados en varios lugares de este territorio. Los más valiosos hallazgos arqueológicos se hacen en el actual distrito San Rafael.

El grupo indígena que habita esta región pertenece al antiguo cacicazgo de Toyopán, (cuyo significado es lugar donde está Dios) conquistada por don Juan Vázquez de Coronado, cuando el cacique Yorustí era el dueño de Toyopán. Sobre los habitantes del cantón dice Vázquez de Coronado, en su carta enviada al rey de España, don Felipe II que (Los naturales son vivos de ingenio, belicosos, mayores de cuerpo que otros, bien hechos. Imitan en la sutileza de las contrataciones a los mexicanos; tienen la ropa de algodón por extremo buena, gran cantidad de oro de todos los quilates). Y más adelante, escribe sobre el sitio lo siguiente: Finalmente, Vuestra Majestad tiene aquí uno de los mejores rincones de su reino.

Hacia 1800 se inicia una incipiente penetración en la zona. Las primeras personas que se establecen en el territorio de Los Anonos, hoy villa San Antonio, en 1834, son el agricultor don Carlos Zúñiga y su familia, oriundo de Barbacoas de Puriscal, pero vecino del Paso de la Vaca del Departamento de San José. Otros agricultores también de San José llegan al lugar y se hacen propietarios de pequeñas parcelas.

En el registro de linderos de los barrios y cuarteles del citado departamento de 30 de noviembre, de 1841, lo que hoy constituye parte del cantón, conforma el cuartel San Isidro del Barrio San Juan.

La modesta población se bautiza en 1864 con el nombre de San Isidro de Arenilla, se le da esa denominación, porque el primer colonizador don Carlos Zúñiga, lleva dentro de sus pertenencias una imagen de San Isidro Labrador; motivo por el cual sus pobladores, católicos y agricultores todos, eligieron patrono a este Santo. El nombre de Arenilla se le asigna, debido a la condición de sus terrenos, que eran arenas, por motivo de la cercanía de los ríos Virilla y Durazno; los cuales en varias ocasiones inundan esos terrenos y dejan en ellos depositada su arena.

La primera ermita se establece en 1864, se bendice por el cura del distrito San Vicente, hoy Moravia, constituido en cantón. En el año de 1878 se erige la Parroquia, con advocación a San Isidro Labrador. En 1886 se comienza a construir una iglesia de ladrillo. El presbítero don Rubén Fernández Meléndez en 1928 inicia la construcción de un nuevo templo de estilo gótico similar a una de las catedrales europeas, le corresponde al arquitecto y artista nacional don Teodorico Quirós elaborar los planos de la nueva edificación. Esta majestuosa obra, cuya armadura de hierro se importada de Alemania, se concluye en 1944 durante el arzobispado de Monseñor don Víctor Manuel Sanabria Martínez, segundo Arzobispo de Costa Rica.

Actualmente la parroquia de San Isidro Labrador es sufragánea de la Arquidiócesis de San José, de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica.

En 1872, San Isidro de la Arenilla pasa a ser distrito del cantón San José. Durante la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, el 15 de noviembre de 1910, en ley N.º 17, se le otorga el título de Villa al barrio de San Isidro, cabecera del nuevo cantón que se crea en esa oportunidad. Posteriormente el 10 de enero de 1968, en el gobierno de don José Joaquín Trejos Fernández, se decreta la Ley N.º 4045, que le confiere a la villa la categoría de Ciudad.

La primera escuela se construye en 1886, en la administración de don Bernardo Soto Alfaro, con el nombre de José Ana Marín, en 1961, se inaugura un nuevo edificio escolar para la citada escuela, en el gobierno de don Mario Echandi Jiménez, El Liceo de Coronado inicia sus actividades docentes en marzo 1970, en el gobierno de don José Joaquín Trejos Fernández.

En 1911 se lleva a cabo la primera sesión del Concejo de Vázquez de Coronado, integrado por los regidores propietarios Ramón Arias, presidente, Higinio Vargas, vicepresidente, y Juan Mata Fiscal. El secretario municipal fue don José Ballesterero y el jefe Político Don Gil Vega.

La cañería se inaugura el 14 de enero de 1912, en el primer gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno.

El nombre del Cantón es en homenaje al conquistador y gobernador Don Juan Vázquez de Coronado, nacido en Salamanca, España en 1524 y fallece en octubre de 1565, a consecuencia de un naufragio, cuando venía de regreso al territorio nacional.

Al crearse el cantón en 1910 el representante ante el congreso constitucional el señor Briceño propuso que la nueva unidad administrativa se llamara De Coronado, apellido de un ilustre gobernador de la provincia de Costa Rica, mediante acuerdo del poder ejecutivo N° 3 de 7 de enero, 1975, se denominó al cantón con los apellidos del ilustre conquistador; según dictamen favorable de la Comisión Costarricense de Nomenclatura de 9 de diciembre, 1974.

Municipalidad Vázquez de Coronado

El Cantón se crea por decreto del Congreso Constitucional el 15 de noviembre de 1910, convirtiéndose el distrito de San Isidro en el Cantón número once de la provincia de San José. A partir de este hecho histórico, dos meses después se integra el primer Concejo Municipal que ha tenido este pueblo, o sea el primer Gobierno Local, y con ello nace la Municipalidad Vázquez de Coronado como institución encargada del desarrollo y progreso del Cantón.

En el año de 1938, gobernando la República de Costa Rica el excelentísimo Señor Presidente León Cortés Castro, se coloca la primera piedra del Palacio Municipal. La Municipalidad se compone de dos áreas principales en las cuales se basa el compendio de labores y responsabilidades que le confiere el Código Municipal:

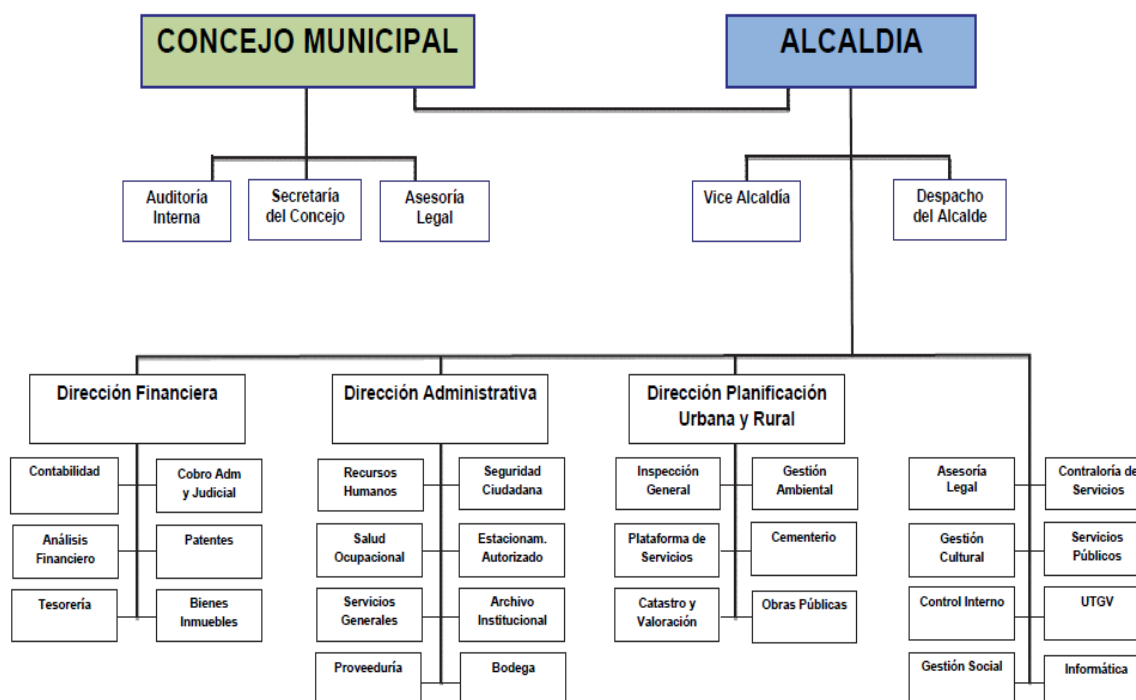
- Área administrativa

- Área operativa: obras y servicios públicos

El área administrativa comprende los siguientes departamentos y oficinas:

- Departamento administrativo y financiero
- Departamento de recursos humanos
- Departamento de bienes inmuebles
- Departamento de ingeniería y urbanismo
- Departamento legal
- Departamento de obras y servicios públicos
- Oficina de tesorería
- Oficina de contabilidad
- Oficina de catastro
- Oficina de recepción e información
- Oficina de cementerio
- Oficina de la secretaria del concejo
- Oficina de promoción social y deportiva
- Oficina de patentes y espectáculos públicos
- Oficina de proveeduría
- Oficina de cobro administrativo
- Oficina de la mujer y familia
- Oficina de auditoria interna
- Archivo central
- Despacho del Alcalde Municipal

Figura 1. Organigrama



Fuente: Dato brindado por la Municipalidad

Consejo Municipal

El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un Alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.

Ilustración 12. Edificio Municipal



Fuente: Imagen brindada por la Municipalidad

Consejo de Distrito

De acuerdo al Código Municipal, en el Capítulo VIII, los Consejos de Distritos serán los órganos encargados de vigilar la actividad municipal, y colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades, existirán tantos Consejos de Distrito como Distritos posea el Cantón correspondiente.

Estarán integrados por cinco miembros propietarios, uno de ellos será el síndico propietario referido en el artículo 172 de la Constitución Política y cinco suplentes de los cuales uno será el síndico suplente establecido en el referido artículo constitucional. Los suplentes sustituirán a los propietarios de su mismo partido político, en los casos de ausencia temporal u ocasional y serán llamados para el efecto por el Presidente del Concejo, entre los presentes y según el orden de elección.

Los miembros del Consejo de Distrito, serán elegidos popularmente por cuatro años, en forma simultánea con la elección de los alcaldes municipales, según lo dispuesto en el artículo 14 de este

código, y por el mismo procedimiento de elección de los diputados y regidores municipales establecido en el Código Electoral. Desempeñarán sus cargos gratuitamente.

Funciones del consejo de Distrito:

- Proponer ante el Concejo Municipal a los beneficiarios de las becas de estudio, los bonos de vivienda y alimentación y las demás ayudas estatales de naturaleza similar que las instituciones pongan a disposición de casa distrito.

- Recomendar al Concejo Municipal el orden de prioridad para ejecutar obras públicas en el distrito, en los casos en que las instituciones estatales desconcentren sus decisiones.

- Proponer al Concejo Municipal la forma de utilizar otros recursos públicos destinados al respectivo distrito.

- Emitir recomendaciones sobre permisos de patentes y fiestas comunales correspondientes a cada distrito

- Fomentar la participación activa, consciente y democrática de los vecinos en las decisiones de sus distritos.

- Servir como órganos coordinadores entre actividades distritales que se ejecuten entre el estado, sus instituciones y empresas, las municipalidades y las respectivas comunidades.

- Informar semestralmente a la Municipalidad del cantón a que pertenezcan, sobre el destino de los recursos asignados al distrito, así como, de las instancias ejecutoras de los proyectos. De estos informes deberá remitirse copia a la Contraloría General de la República.

- Las funciones que el Concejo Municipal delegue por acuerdo firme, conforme con la ley.

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)

De acuerdo con datos provenientes por parte del IFAM, se muestra a continuación una serie de detalles generales y funciones sobre esta institución.

El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, IFAM, nace en la década de los años 70, cuando es evidente el deterioro y marginación del gobierno local de las tareas importantes para la sociedad, así como la urgencia de adoptar medidas nacionales que evitaran un mayor agravamiento de la crisis municipal. Ante este contexto, se prevé que en el artículo 19 del primer Código Municipal, aprobado por la Asamblea Legislativa el 30 de abril de 1970 y entra a regir en el mes de mayo de ese año, se estableciera crear esta institución como una forma de impulsar el desarrollo local.

La creación del IFAM tiene como otros antecedentes, el contexto histórico, jurídico, económico y social, propio de la época en que se presentan los acontecimientos.

Se piensa que, si bien la transferencia del Impuesto Territorial mejoraría las finanzas de los gobiernos locales y el Código Municipal su organización, era necesario una medida complementaria que viniese a apoyar esos esfuerzos desde un punto de vista técnico, transfiriendo

tecnología, conocimientos, capacidades en diversos campos, planificando y orientando el proceso de fortalecimiento municipal. El Poder Ejecutivo, por tanto, envía el proyecto de Ley Constitutiva del IFAM a la Asamblea Legislativa el 11 de noviembre de 1970 y el 9 de febrero de 1971 se firma la respectiva ley en el despacho presidencial.

Objetivos

- Contribuir al mejoramiento de los servicios públicos municipales, por medio de la Dirección de Financiamiento Municipal operando como agente financiero, ágil y eficiente.

- Ayudar al mejoramiento de los servicios públicos y a la ejecución de proyectos y obras en beneficio del desarrollo local y regional a través de la Dirección de Desarrollo Municipal operando como una unidad especializada de asistencia técnica, dirigida al fortalecimiento de la gestión financiera, administrativa y operativa de los Gobiernos Locales.

- Estimular el funcionamiento eficiente del Gobierno Local y el mejoramiento de la administración pública municipal, por medio de la Dirección de Desarrollo Institucional operando como instancia especializada en la generación de capacidades humanas, mediante programas permanentes de capacitación y adiestramiento dirigido a las autoridades y personal municipal.

- El IFAM fortalecido mediante procesos administrativos y operativos, ágiles, eficientes y actuales que contribuyan con el fortalecimiento del Régimen Municipal.

- El IFAM brinda apoyo a los Gobiernos Locales con el propósito de promover el proceso de descentralización.

Procedimiento para acceder a servicios de capacitación

Paso 1. Presentación de solicitudes

Los Gobiernos Locales mediante el órgano superior de la entidad interesada (Alcaldía, Intendencia y/o Concejo Municipal) deben presentar a la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva o Dirección Ejecutiva del IFAM, sus requerimientos de capacitación durante el primer trimestre del año, solicitudes que servirán de insumo para elaborar el Plan de Capacitación del año siguiente.

Paso 2. Divulgación del Programa Anual de Capacitación

La Unidad de Formación y Capacitación comunicará formalmente a las municipalidades e intendencias, durante el primer bimestre de cada año, la oferta de capacitación para el período. La comunicación debe contener al menos los siguientes aspectos:

- Actividades programadas
- Fecha de la actividad
- Duración de la actividad
- Perfil de los y las participantes

Paso 3. Convocatoria de participantes

La Unidad de Formación y Capacitación del IFAM invitará formalmente a las Municipalidades a cada uno de los eventos a realizar, con 30 días de anticipación, al inicio de éste.

Paso 4. Elección de participantes

La Unidad de Formación y Capacitación valorará las solicitudes de participación recibidas en los primeros 15 días, posteriores a la fecha cursada de la invitación, las que deberán remitirse con los siguientes documentos:

- Curriculum vitae del postulante
- Solicitud del postulante, avalada por la jefatura inmediata.

Cuando se trate de autoridades municipales, las solicitudes deben ser avaladas mediante acuerdo del Concejo Municipal. EL IFAM dispondrá de cinco días para la valoración y elección de los y las participantes. Concluido el proceso de selección, se comunicará formalmente al postulante si fue o no aceptado.

Modalidades de la oferta de capacitación

El IFAM elabora la oferta de capacitación de conformidad con las siguientes modalidades:

- Aprovechamiento: Cuando las acciones de capacitación tienen una duración de 20 o más horas y se aplican evaluaciones para determinar su aprobación.
- Participación: Cuando las acciones de capacitación tienen una duración entre 10 y 20 horas efectivas. En esta modalidad se valora la asistencia y participación de las personas que reciben la acción de capacitación.

- Asistencia: Cuando las acciones de capacitación tienen una duración entre 8 y 10 horas efectivas.

Para optar por la certificación los y las participantes deberán cumplir con una asistencia de al menos el 90% del tiempo de la acción de capacitación. Cuando se trata de la modalidad de aprovechamiento, la calificación mínima de aprobación es del 70%.

Los y las participantes en las actividades de capacitación del IFAM, reciben un certificado, según corresponda: de aprovechamiento, de participación o de asistencia. Los certificados incluirán al menos la siguiente información:

- Nombre completo de la persona participante.
- Nombre y modalidad de la actividad de capacitación
- Fecha de inicio y conclusión
- Duración en número de horas
- Sede de la actividad

- Sello, logo y firma de las autoridades competentes del IFAM y de cualquier otra colaboradora en la acción.

Evaluación y seguimiento

La Unidad de Formación y Capacitación, aplicará una evaluación al finalizar cada evento de capacitación, a efecto de retroalimentar la oferta de servicios de esta área sustantiva. El IFAM dará seguimiento a los temas de interés municipal que requieren de actualización constante, en procura de una mejora sostenida de la gestión municipal.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla el procedimiento metodológico por seguir según el enfoque seleccionado y donde se dan a conocer las fuentes que sirven de base para recolectar la información y los instrumentos para su análisis.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es un proceso que busca generar conocimiento de manera cuidadosa y metódica, donde se utilizan la observación y evaluación que llevan a establecer suposiciones o ideas con fundamento y luego se comparan contra las pruebas para enriquecer el conocimiento con nuevas observaciones. A lo largo de la historia se presentan diversas corrientes de pensamiento, se polarizan en dos enfoques principales: cuantitativos y cualitativos. Todo lo anterior según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4)

El enfoque cualitativo es la recolección de datos con base en la exploración y descripción que se obtienen de las perspectivas y puntos de vista de los participantes. Tales como, sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos, a diferencia del enfoque cuantitativo, el cual se dirige más a la objetividad, sigue un patrón predecible y estructurado con base en una medición numérica (Hernández et al (2014, p.p. 6-9)).

De esta manera y con base en lo expuesto por Hernández et al (2014), el enfoque de la presente investigación se puede categorizar de índole cualitativo, pues el análisis se hace con base en la perspectiva de los participantes, analiza sus puntos de vista, interpretaciones, ambiente, entre otros.

Método de la Investigación

El método de la investigación consta de los procedimientos y actividades que muestran el paso a paso por seguir y ayudan a obtener la información para responder al planteamiento del problema. Para una investigación puede haber distintos métodos los cuales ayuden a obtener los resultados (Hernández et al (2014, p. 128)).

El estudio adopta un paradigma naturalista, se da una interacción con el ambiente y se busca profundizar en el conocimiento y comprensión de una realidad. Es de carácter fenomenológico: se basa en la experiencia compartida de un fenómeno y donde se quiere descubrir su significado desde el punto de vista de varias personas. Es acá donde mediante un cuestionario y entrevista se recopila y analiza las opiniones de los colaboradores respecto del proceso administrativo de las capacitaciones para luego brindar los resultados obtenidos.

Fuentes de Información

Muestra

En los estudios cualitativos la muestra no necesariamente es representativa estadísticamente de la población. pues no se busca generalizar los resultados, más bien se busca la profundidad. Se debe guiar por la capacidad operativa real para recolectar los datos, la accesibilidad a la información y que el número de casos sea suficiente para brindar la información necesaria (Hernández et al (2014, p. 385)).

Para el presente estudio la muestra es por conveniencia, lo cual quiere decir que se aplica un método no probabilístico en donde se selecciona varias personas de forma aleatoria y según la

conveniente accesibilidad a ellas, con el fin de entrevistarlas mediante un cuestionario guiado que permita recopilar la mayor cantidad de información posible.

Fuentes secundarias

La fuente secundaria es información ya existente, resumida o interpretada producto del análisis, extracción o reorganización de una fuente primaria.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 53). En el presente estudio esta información se recolecta de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la municipalidad, así como documentación oficial, procedimientos, políticas, normas, que pueda brindar la entidad.

Unidades de Análisis

Proceso administrativo

Lo que busca el proceso administrativo es llevar a una entidad de una situación actual a una situación futura deseada y cumplir con los objetivos propuestos mediante un conjunto y secuencia de actividades dentro de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Opinión

Los trabajadores son quienes realizan las funciones y tareas establecidas para las cuales se contratan y es responsabilidad de la Municipalidad brindarles las herramientas y capacitaciones necesarias para que ellos puedan cumplir con sus labores. De ahí la importancia de conocer la opinión de los empleados y de esta manera saber si ellos sienten contar con el respaldo y apoyo de la institución para ayudar a enriquecer su saber y mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo, así como el incremento profesional mediante una adecuada capacitación.

Posible Impacto

A la hora de brindar un servicio se busca satisfacer una necesidad de manera provechosa. El contar con un personal adecuadamente capacitado puede influir en la calidad del servicio que se brinda, sea de manera positiva o negativa.

En este punto, es esencial identificar si los usuarios se sienten satisfechos con el servicio que reciben por parte de la Municipalidad, conocer las fortalezas, debilidades e incluso posibles áreas de mejora. Esto se asocia con el nivel de capacitación de los trabajadores.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos de una población en estudio, consta de un conjunto de preguntas estructuradas, ordenadas y mediante las respuestas se puede obtener los datos necesarios. Esta herramienta debe incluir los distintos indicadores relacionados

con las unidades de análisis y congruentes con el planteamiento del problema (Hernández et al (2014, p. 217)).

Entrevistas

La entrevista es un espacio en el cual el entrevistador y el entrevistado o entrevistados se reúnen de una manera íntima y abierta para intercambiar información y a través de las preguntas y respuestas se construyen significados respecto de un tema. Para esto se cuenta con una guía que contenga preguntas específicas o abiertas donde se lleva un contenido general y se maneja de manera flexible, según lo necesite el entrevistador (Hernández et al (2014, p 403)).

Por medio de este instrumento se obtiene la construcción de un panorama que permita entender de principio a fin cada una de las etapas que involucran el tema de capacitaciones. Por ello, se entrevista a las jefaturas de los distintos departamentos de las tres distintas direcciones con las cuales cuenta Municipalidad: financiera, administrativa y planificación urbana y rural, así como a los empleados de esas áreas.

Para términos de la presente investigación la entrevista se dirige por medio de una guía que contendrá preguntas relacionadas con la manera de gestionar todo el proceso de las capacitaciones, se pedirá la aprobación de los entrevistados para poder hacer grabaciones de audio de las respuestas y comentarios los cuales posteriormente se analiza. (**ver apéndice 1**)

Con el propósito de tener una perspectiva clara sobre la gestión de las capacitaciones, la entrevista contiene preguntas enfocadas hacia cada una de las etapas del proceso administrativo y a la percepción de los empleados sobre el soporte y calidad de las capacitaciones que se reciben.

Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción corresponde a una técnica aplicada a los usuarios de la Municipalidad de Coronado, la cual se hace por medio de algunas preguntas cuyo enfoque consiste en medir la calidad de los servicios, por medio de un cuestionario que no tarde más de cinco minutos por persona. Se le informa a quien se desea aplicar el cuestionario que las preguntas poseen un fin académico investigativo. (**ver apéndice 2**)

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Para la parte de recolección y análisis de datos, al ser un estudio cualitativo se hacen de forma paralela, se plasman de manera escrita los hechos relevantes recopilados de las entrevistas. Una vez con la información reunida, es necesario aportar descripciones y definiciones emanadas de la observación. Posteriormente, con la información copilada y analizada se procede a brindar las conclusiones y recomendaciones del estudio para cumplir con los objetivos establecidos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo permite brindar la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias que se utiliza en la investigación y se aplica mediante los distintos instrumentos y herramientas para este estudio.

El instrumento utilizado es la entrevista, por medio de la cual se obtiene una serie de datos en relación con el proceso para definir las capacitaciones y la perspectiva de los trabajadores sobre el tema en cuestión. Se realiza a personal en distintos puestos de las tres direcciones presentes en la Municipalidad: dirección Financiera, Administrativa y de Planificación urbana.

De la igual manera, se obtienen datos financieros relacionados con el presupuesto dedicado para las capacitaciones, lo cual brinda una comprensión de cómo se establecen las partidas presupuestarias y su utilización.

Recolectar información permite conocer el procedimiento, la percepción y la opinión, variables de análisis mencionadas en el capítulo anterior. Ellas son la base para establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones. A continuación, se presenta la información obtenida al aplicar el instrumento.

Entrevista aplicada a las jefaturas

Las siguientes preguntas se realizan al total de 12 jefaturas de la Municipalidad de Coronado, durante el periodo comprendido entre marzo y octubre del presente año. Se analiza e interpreta las respuestas de cada uno de estos funcionarios.

- 1- ¿Qué herramientas o técnicas se utilizan para el diagnóstico de necesidades de capacitación para los empleados?

Con base en los comentarios brindados por las personas entrevistadas, la aplicación de una herramienta o técnica para el diagnóstico de necesidades de capacitación para los empleados no está estipulado como proceso dentro de la Municipalidad.

Ello genera que se abra una brecha para que los jefes manejen la obtención de esos datos de la manera adecuada desde su punto de vista, también es importante mencionar que no existe documentación de respaldo en la cual se pueda llevar un control de esas necesidades y que al no ser tampoco un requisito que les solicite la Municipalidad, no hay seguridad de que se tomen las acciones necesarias. Las personas entrevistadas mencionan distintas formas mediante las cuales recopilan la información.

Por un lado, están quienes obtienen la información con base en los comentarios que sus colaboradores les brindan de sus experiencias y situaciones en el día a día y con ello se analizan cuáles son las capacitaciones que les pueden ayudar. En este caso no se es claro en la periodicidad de esas conversaciones, lo cual se presta para que los empleados puedan pasar periodos muy prolongados sin poder exponer sus necesidades.

Otra de las formas mencionadas es mediante la evaluación de desempeño, en donde se puede ver si hay puntos débiles en el rendimiento del empleado y de ahí decidir las áreas sujetas a capacitación.

Aunque efectivamente este tipo de evaluación si puede mostrar ciertas necesidades de capacitación, no se enfoca directamente a la detección de necesidades. Por ejemplo, si se da una

calificación baja en determinada área, puede estar ligada o no con un tema de capacitación, pues hay factores humanos como la actitud del empleado, agilidad, entre otros, que pueden ser los causantes de esa calificación. Aparte también está el hecho que la evaluación la completa el jefe y no da espacio a una expresión directa del empleado donde pueda expresar sus necesidades al respecto.

Enseguida se muestra el formulario de evaluación de desempeño utilizado por la Municipalidad:

Ilustración 13. Formulario de Evaluación de Desempeño



MUNICIPALIDAD VAZQUEZ DE CORONADO
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
FORMULA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2015-2016
Estrato: Administrativo

Nombre:	Puesto:
Departamento:	Período de Evaluación: 2015-2016

Instrucciones: Encierre con un círculo el número de puntos que se ajusta mejor al rendimiento del servidor en la casilla de cada aspecto evaluado. Asignese el puntaje de acuerdo al siguiente criterio:

Nunca 1 punto	Casi nunca 2 puntos	Regularmente (normal) 3 puntos	Casi siempre 4 puntos	Siempre 5 puntos
------------------	------------------------	-----------------------------------	--------------------------	---------------------

I PARTE

Cualidades personales: habilidades, conocimientos y aptitudes

	1	2	3	4	5
a) Atención al detalle: maneja la información a su cargo de forma que se encuentre al día y sin errores.					
b) Autoorganización: se define su propia agenda en función de las metas establecidas y la cumple.					
c) Comunicación oral y escrita: recibe y envía adecuadamente mensajes orales y escritos.					
d) Disciplina: cumple con la jornada de trabajo, las metas que se le definen y las nuevas que se impone.					
e) Servicio al Cliente: escucha y valora las peticiones de los vecinos de la comunidad y de los usuarios de los servicios.					
f) Trabajo en Equipo: ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su departamento, sin los cuales este tendría serias dificultades para alcanzar sus objetivos operativos.					

II. PARTE

Rendimiento del Servidor

	1	2	3	4	5
g) Puntualidad: Llega generalmente a tiempo a su trabajo y respeta los horarios establecidos para descansos y alimentación.					
h) Calidad: Por lo general su trabajo es preciso, no requiere ser corregido con frecuencia.					
i) Productividad: Finaliza su trabajo en el tiempo estimado.					
j) Capacidad: Es capaz de ejecutar las tareas de diferentes puestos a la vez cuando así es requerido.					
k) Relaciones Interpersonales: Tiene una adecuada actitud para relacionarse con superiores, compañeros y usuarios; contribuyendo a mantener y mejorar la imagen de su unidad de trabajo					
l) Asistencia: Mantiene una permanente asistencia y justifica claramente sus ausencias cuando se han presentado.					
m) Cooperación: Tiene disposición y entusiasmo por cooperar con compañeros y superiores en el desempeño de su trabajo					

III. PARTE**Resultados de la Evaluación**

Puntuación Total Obtenida = (suma la cantidad de puntos obtenidos por el servidor en cada uno de los aspectos calificados)

Calificación Obtenida = _____ Asigne una calificación de conformidad con el siguiente cuadro:

Regular	De 13 a 28 puntos
Bueno	De 29 a 44 puntos
Muy Bueno	De 45 a 61 puntos
Excelente	De 62 a 65 puntos

En caso de corregir la calificación por solicitud del servidor anote a continuación la puntuación total y calificación definitivas:

Puntuación Total modificada = Calificación Modificada = _____

IV. PARTE**Opinión del servidor con relación al resultado**

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto: Conformidad con el resultado ()

Disconformidad con el resultado ()

Fecha: _____ Firma del Servidor _____

(En caso de manifestarse en contra del resultado el servidor deberá presentar por escrito sus objeciones el día hábil siguiente a la comunicación del resultado y dentro de los tres días hábiles siguientes el calificador deberá conceder entrevista al mismo para analizar las objeciones)

Por conformidad del servidor con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

V. PARTE**Observaciones del Jefe Inmediato y del Servidor**

En vista de que el servidor presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta resuelvo:

() Mantener el resultado de la Evaluación

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Puntaje original	Puntaje Nuevo	Diferencia de Puntos	Nueva puntuación Total

Fecha _____

Firma del Jefe Inmediato _____

Después de conocer la última decisión del Jefe Inmediato determino:

() Aceptarla () No aceptarla (y elevarla al Alcalde Municipal para su resolución final)

Fecha: _____ Firma del servidor: _____

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma del Jefe Inmediato _____

VI. PARTE**Observaciones del Alcalde Municipal**

Luego de analizar el expediente personal y otros documentos, escuchar al servidor y al Jefe Inmediato, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la Evaluación
 () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Puntaje original	Puntaje Nuevo	Diferencia de Puntos	Nueva puntuación Total

Fecha _____

Firma del Alcalde Municipal _____

F-02

Fuente: Documento brindando por la Municipalidad

Hay quienes se basan en la naturaleza de la función para definir si el empleado requiere una capacitación. Por ejemplo, algún sistema se sabe que va a presentar alguna actualización o se implemente alguna nueva herramienta y quizá leyes que lleguen a modificar algún proceso. En este caso, aunque hay un criterio técnico el cual respalda la necesidad, no se puede dejar a un lado la percepción de los empleados, pues puede haber tareas en las cuales los jefes no tengan identificada una necesidad.

Uno de los entrevistados enfatiza los requisitos de cada plaza y según su criterio la persona contratada ya debe venir capacitada para ejercer sus funciones, por lo tanto, no debe haber necesidades por cubrir y más que capacitar se puede brindar una ampliación del conocimiento, menciona esto como una extra posible de ofrecer, además se indica que el encargado de realizar este tipo de diagnóstico debería ser el departamento de recursos humanos y no cada jefatura.

En primer lugar, aunque efectivamente cada puesto tiene requisitos y las personas contratadas deben cumplirlos, siempre hay aspectos fuera del requerimiento principal, donde el empleado necesita capacitarse. Aparte de esto si se quiere buscar una mayor eficiencia, mejora de procesos y de la calidad es primordial brindar las herramientas para ello.

En cuanto al papel de recursos humanos como encargado de diagnosticar las necesidades de capacitación, si debe ser esto parte de sus funciones o al menos establecer un formato utilizado por todos los departamentos para obtener esa información. Sin embargo, la responsabilidad es compartida, pues las jefaturas son quienes tienen el contacto directo con los trabajadores y parte del rol de un jefe es poder brindarle a su personal a cargo las herramientas necesarias para laborar y servir como facilitadores en cualquier situación.

Una de las personas entrevistadas menciona contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual aplica una vez al año por iniciativa personal y no porque haya algo establecido o porque se lo soliciten. Lo comparte con sus empleados, quienes de acuerdo con el plan de trabajo indican en qué áreas necesitan capacitación. El establecimiento de un proceso documentado, el cual se base en aspectos técnicos y del personal, permite tener una mejor planeación y control de las necesidades.

2- ¿De qué manera se asigna el presupuesto para capacitaciones?

Los presupuestos se planifican una vez al año aproximadamente entre los meses de junio y agosto, en donde la dirección financiera envía un formulario en Excel a los directores de la dirección administrativa, financiera y planificación. Posteriormente deben trasladarlo a las distintas áreas para completar la información con los montos por requerir para cada uno de los rubros que contiene el formulario, tales como salarios, suministros, servicios e incluye capacitaciones, luego debe enviarse de vuelta a la dirección financiera para revisarlo y aprobarlo por el alcalde. Al final se devuelve a los directores y estos comprueben los montos que les brindan en cada rubro.

A continuación se muestra el formulario con las partidas contables que se le envía a las jefaturas y dentro del cual se incluye la partida de capacitaciones:

Tabla 1. Formulario de Presupuesto

Municipalidad de Vázquez de Coronado	
DETALLE PARA EL CÁLCULO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
2018	
Cuenta	PROPUESTAS
Sub totales	
<i>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</i>	
<u>REMUNERACIONES</u>	
Sueldos para cargos fijos	
Suplencias	
Tiempo extraordinario	
Recargo de funciones	
Disponibilidad laboral	
Compensación de vacaciones	
Retribución por años servidos	
Restricción al ejercicio liberal de la profesión	
Decimotercer mes	
Salario escolar	
Otros incentivos salariales	
Contribución Patronal al Seguro de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social	

Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal	
Contribución Patronal al Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social	
Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias	
Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	
<u>SERVICIOS</u>	
Servicio de Correo	
Servicio de telecomunicaciones	
Información	
Publicidad y propaganda	
Impresión, encuadernación y otros	
Transporte de bienes	
Servicio de transferencias electrónicas de información	
Servicios generales	
Otros servicios de gestión y apoyo	
Transporte dentro del país	
Viáticos dentro del país	
Seguros	
Actividades de capacitación	
Actividades protocolarias y sociales	
Mantenimiento y reparación de equipo de transporte	
Mantenimiento y reparación de equipo de comunicación	

Mantenimiento y reparación de equipo y mobiliario de oficina	
Mantenimiento y reparación de otros equipos	
Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información	
Otros impuestos	
Otros servicios no especificados	
<u>MATERIALES Y SUMINISTROS</u>	
Combustibles y lubricantes	
Productos farmacéuticos medicinales	
Tintas, pinturas y diluyentes	
Alimentos y bebidas	
Madera y sus derivados	
Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	
Herramientas e instrumentos	
Repuestos y accesorios	
Productos de papel y cartón	
Útiles y materiales de oficina y cómputo	
Productos de papel, cartón e impresos	
Textiles y vestuario	
Útiles y materiales de limpieza	
Útiles y materiales de resguardo y seguridad	
Otros útiles, materiales y suministros	
BIENES DURADEROS	
Maquinaria y equipo para la producción	
Equipo de transporte	
Equipo de comunicación	

Equipo y mobiliario de oficina	
Equipo y programas de cómputo	
Equipo Sanitario de laboratorio e investigación	
Maquinaria y equipo diverso	
<u>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</u>	
Ayudas a funcionarios	
Prestaciones legales	
Otras prestaciones a terceras personas	
<u>CUENTAS ESPECIALES</u>	
Reserva incremento salarial (ANUAL)	

Fuente: Documento brindado por la Municipalidad

En el caso del rubro de capacitaciones nueve personas de las diez entrevistadas manifiestan lo siguiente: el monto que consignan en la partida presupuestaria de capacitación lo hacen por aquello de que en algún momento específico durante el año se requiera de alguna capacitación y puedan aprovechar ese dinero para realizarla, en la mayoría de los casos sin tener una planeación previa.

Efectuar el presupuesto de esta manera se presta para solicitar montos mayores o menores a lo que realmente se necesita, lo cual conlleva un mal uso de los recursos económicos y también una planeación la cual no cuenta con datos precisos que se puedan justificar.

Solo un jefe de los entrevistados menciona que el monto requerido está justificado en una planeación estructurada, donde ya de antemano se tiene conocimiento de las capacitaciones que va a requerir para el departamento, así como el proveedor y los costos respectivos de cada uno.

El poder justificar el presupuesto para capacitaciones permite en caso de rechazarse o alterarse el monto presupuestado, se pueda respaldar con los argumentos válidos y tratar de mantenerlo.

La Municipalidad cuenta con un presupuesto general, se revisa contra los presupuestos de cada departamento y en caso de tener que hacer reducciones o estos montos sobrepasen el presupuesto general, mencionan las personas entrevistadas que el presupuesto de capacitaciones es de los primeros montos en modificarse por el alcalde. Hay casos donde dejan a algún departamento sin recursos para capacitar.

Otro punto importante lo manifiestan tres de los entrevistados: el alcalde tiene una mentalidad en la cual la capacitación no es una prioridad y de ahí el respaldo tan limitado por parte de la Municipalidad en ese tema.

Con base en lo anterior se denota que las capacitaciones no son relevantes o importantes para la administración de la Municipalidad de Coronado y además la escasa planeación no permite poder exigir un cambio para la institución.

Enseguida se presenta un resumen de los presupuestos de los departamentos, los cuales obtienen dinero para las capacitaciones este año 2018.

Tabla 2. Presupuesto para Capacitación para el Año 2018

Departamento	Partida (presupuestado)	Modificado	P. Definitva	Saldo	Ejecutado
Adm. General	Ø 1.000.000	Ø -100.000	Ø 900.000	Ø 395.000	Ø 505.000
Auditoria	Ø 1.290.000	Ø -327.775	Ø 962.225	Ø 742.225	Ø 220.000
Gestión Cultural	Ø 0	Ø 993.901,45	Ø 993.901,45	Ø 993.901,45	Ø 0
Gestión Social	Ø 300.000	Ø 6.043.856,65	Ø 6.343.856,65	Ø 6.343.856,65	Ø 0
Policía Municipal	Ø 500.000	Ø 0	Ø 500.000	Ø 500.000	Ø 0

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede observar los pocos departamentos que reciben presupuesto para capacitaciones, también la reducción de algunos de ellos en la partida presupuestaria, esto da fe de lo que se menciona por parte de los entrevistados acerca de los recortes en este campo. Sin embargo llama la atención el incremento tan grande que se da en dos de ellos. En este último caso se ratifica la posible mala planificación a la hora de hacer los presupuestos.

Otro detalle importante de observar es el poco presupuesto ejecutado y más si se toma en cuenta que estos datos son a la fecha del 6 de noviembre del 2018, lo cual hace difícil pensar en poder usarlos para su fin.

3- ¿Cuáles son los criterios de evaluación que se utilizan para justificar y programar las capacitaciones?

En este caso se nota que los entrevistados no manejan criterios de evaluación, pues justifican las capacitaciones solo como una necesidad.

Más allá de si las capacitaciones son una necesidad, es importante poder definir criterios de evaluación, los cuales pueden brindar más detalles para su justificación y darle un orden a la hora de programarlas. Esto permite una mejor planeación y control sobre ellas.

4- ¿Se cuenta con un programa trimestral, semestral o anual de capacitaciones?

No existe un programa definido de capacitación, al cual se le hagan revisiones periódicas y donde se evalúe el avance o se modifique. Solo se menciona que anualmente se hacen los presupuestos, pero muchas veces no se contempla las capacitaciones por recibir.

Un programa de capacitación permite coordinar y preparar con antelación tanto a jefes como empleados, en todos los aspectos necesarios para que, en el momento de realizar las funciones del puesto, no se vean afectadas. Por ejemplo, coberturas, redistribución de tareas, anticipar o reprogramar obligaciones.

Otro de los aspectos positivos es: al implementar un programa de capacitación al cual se le pueda dar seguimiento, de cierta forma obliga a las jefaturas a cumplir con lo programado. Eso llega a formar parte de los objetivos por tomar en consideración.

5- ¿Quién es el encargado de elegir al capacitador y qué proceso se sigue a la hora de la elección y la solicitud?

En este caso todos los entrevistados mencionan ser ellos quienes eligen al capacitador, ya sea al aprovechar las invitaciones u ofertas de parte de instituciones públicas o privadas, colegios profesionales, otros municipios o al averiguar y cotizar por sus propios medios.

Se le consulta a los entrevistados si se debe seguir el modelo de concesión donde se abra un concurso para los oferentes, pero mencionan no ser necesario, pues normalmente los costos de las capacitaciones no llegan al valor en el cual aplica realizar ese tipo de trámites.

Según datos brindados por el departamento de auditoría interna, para abrir un proceso de concesión el monto de la capacitación debe ser superior a los veinte millones seiscientos mil colones, en caso de que sea menor hay dos tipos de contratación que se pueden dar. El primero se conoce como contratación directa, aplica si solo existe un oferente quien brinde en este caso la capacitación. El segundo tipo es la contratación administrativa, se da si hay más de un oferente y en este caso sí se debe cotizar con cada uno de ellos y obtener toda la información necesaria para luego poder justificar, en caso necesario, al capacitador seleccionado.

A la hora de requerir la capacitación las jefaturas deben enviar la solicitud correspondiente al departamento de recursos humanos, quien se encarga de validar los datos para luego enviarlos al departamento de contabilidad. Allí se verifica que exista el recurso monetario y se pasa al departamento de proveeduría en donde si el monto de la capacitación es menor a cien mil colones se pueden utilizar los fondos de caja chica y no abrir ningún proceso de contratación o si el monto es mayor a esos cien mil colones, deben seguir con el tipo de proceso de contratación mencionado, donde revisan que el posible oferente esté inscrito dentro de la cartera de proveedores o de lo contrario se le solicita inscribirse. En ocasiones la persona quien solicita la capacitación ya ha hecho una cotización previa y les brinda la información para que ellos terminen de validarla.

A continuación se muestra la solicitud que deben llenar las jefaturas a la hora de solicitar las capacitaciones:

Aunque si hay gran responsabilidad por parte del departamento de recursos humanos de velar por la adecuada capacitación de los empleados, es primordial contar con las herramientas y procesos que les permita obtener la información necesaria y así se puedan suplir esas necesidades, pues de lo contrario el aporte que puedan brindar no a va a ser lo suficientemente satisfactorio. Esto de igual manera aplica para las jefaturas de cada departamento, quienes también cumplen con cierto grado de responsabilidad, ellos son quienes tienen un contacto más directo con los trabajadores y pueden ser ese puente de comunicación o facilitadores.

En el departamento de recursos humanos si menciona que en ocasiones al recibir ellos ofertas de distintas instituciones, las envían a los posibles interesados, sin embargo, casi nunca reciben respuesta donde se muestre interés por la información. También mencionan que en ocasiones quieren ofrecer capacitaciones, pero al estar en horarios que sobrepasan la jornada regular laboral, se rechazan.

6- ¿Describe cuál es la forma de evaluar el conocimiento de los trabajadores una vez que ha recibido una capacitación?

La municipalidad no cuenta con controles establecidos para la medición del conocimiento, si existen evaluaciones de rendimiento, pero no directamente relacionado con el tema de las capacitaciones, en este caso el seguimiento de la aplicación del conocimiento adquirido se mide en la aplicación a la hora de realizar las tareas relacionadas.

Enviar a un empleado a capacitarse implica una serie de aspectos para la institución, tales como costo monetario, tiempo por invertir, planeación, coordinación. Por lo cual se espera que el empleado retribuya todo este esfuerzo con el compromiso de aprender y poner en práctica el conocimiento adquirido.

El poder evaluar esa instrucción permite medir el aprovechamiento que los empleados le dan a las capacitaciones, el poder observar una mejora en el rendimiento, en la calidad, en el cumplimiento de normativas, en la reducción de costos, reducción de tiempos, sea cual sea el aporte según el objetivo de la capacitación.

7- ¿Se cuenta con un modelo de evaluación de los proveedores de la capacitación?

Según la información recopilada, se concluye que no existe ningún tipo de modelo para evaluar a los capacitadores.

Es importante poder evaluar tanto el curso que se recibe como al capacitador, pues es un servicio contratado y como tal hay una expectativa en cuanto al cumplimiento. Poder contar con un modelo de evaluación le permite al solicitante poder tomar la decisión de volver a requerir los servicios del proveedor en futuras capacitaciones y también permite brindar una retroalimentación al proveedor para que este pueda buscar áreas de mejora y brindar un mejor servicio.

8- ¿Cuenta la organización con un historial de las capacitaciones, proveedores y costos?

Lo que mencionan las personas entrevistadas es que ellos no cuentan con un historial que recopile la información unificada de la capacitación, el proveedor, el costo y esa información debería ser manejada por el departamento de recursos humanos. A la hora de hacer la consulta con ese departamento se menciona lo siguiente: cada empleado tiene un archivo físico y ahí se va adjuntando la información de las capacitaciones que recibe. Sin embargo, en la mayoría de los casos recursos humanos no tiene conocimiento previo de las capacitaciones por recibir a menos que sean los empleados quienes ofrezcan alguna capacitación.

El acceder a esta información permite tener un punto de referencia o comparación para futuras capacitaciones en donde se puede tener visibilidad de quienes son los oferentes, los tipos de capacitación, un aproximado de los costos, lo cual sirve a la hora de hacer los presupuestos.

9- ¿Cuáles son las principales dificultades para la ejecución de las capacitaciones?

De acuerdo con lo expresado por las personas entrevistadas, una de las principales dificultades es que no existe un proceso o plan de capacitación como tal y por tanto no se toman las acciones necesarias para poder satisfacer esa necesidad.

Un plan de capacitación permite integrar a todos los departamentos a seguir un formato y llevar un orden, en donde se cuenta con toda la información necesaria que respalda cada una de las capacitaciones, la cual se puede ir revisando y asegurando su cumplimiento en beneficio de la institución, trabajadores y afiliados.

Otra dificultad que se menciona es el limitado presupuesto con el que cuenta la Municipalidad, razón por la cual no se destinan suficientes recursos monetarios para capacitar, esto propicia que sea de los rubros que se recortan o terminen siendo utilizados para otras funciones.

Más allá de lo limitado del presupuesto, hay capacitaciones gratuitas las cuales podrían ser aprovechadas por la Municipalidad, en el caso de las que sí representan un costo, al ser bien justificadas deberían de poder mantenerse dentro del presupuesto.

El tiempo y el reducido personal se ve como una limitante, pues el poco personal junto con la cantidad de trabajo por realizar de parte de cada persona, hace difícil sacar a un empleado de sus funciones para capacitarse. En algunos casos es una sola persona quien realiza determinada tarea

y no se puede dejar descubierta o pueden ser varios y no es posible enviarlos todos a la vez. Por ejemplo una de las entrevistadas comenta que estaba organizando unos temas de salud ocupacional y el departamento de bomberos daba unas charlas gratuitas, pero debido a la cantidad de trabajo que ella tenía, no había podido sacar el tiempo para recibir la capacitación. Entonces muchas veces las capacitaciones si están disponibles, pero no se logran aprovechar.

Es aquí donde una adecuada planificación, coordinación y compromiso permite organizar el tiempo para poder invertirlo en capacitar al personal y procurar que las tareas diarias se afecten lo menos posible. Se debe tener en cuenta que ese tiempo es una inversión, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. La delegación de funciones y un adecuado plan de cobertura permite solventar el respaldo de funciones entre los miembros del equipo.

La acción e intervención por parte del departamento de recursos humanos es también uno de los puntos mencionados en donde se esperaría una mayor participación al asignar o comunicar acerca de las capacitaciones disponibles. Sin embargo, esto no sucede, pues el encargado del departamento no solo se hace cargo de esas funciones, sino también debe cubrir otras áreas y eso limita el accionar del departamento.

Si es necesario que el departamento de recursos humanos cumpla un papel más participativo y sea quien inicie el cambio de la forma en la cual se maneja el tema de capacitaciones en la Municipalidad.

10- ¿Considera la capacitación como un gasto o una inversión?

Todos los entrevistados ven las capacitaciones como una inversión, dentro de los motivos por los cuales lo interpretan de esa manera está tomarlo como un beneficio triple. En primer lugar, se

tiene la ganancia que adquiere el personal tanto a nivel laboral por enriquecerse y reforzar o adquirir conocimientos para sus funciones, como a nivel personal al agregar esa experiencia en sus hojas de vida y crecimiento profesional.

En segundo lugar, la institución adquiere trabajadores más capaces en la realización de las distintas tareas y actualizados para manejar las nuevas tecnologías. Y en tercer lugar los contribuyentes, como resultado de un personal capacitado pueden recibir servicios de mejor calidad.

Es un gran aporte que se vea el capacitar a los empleados como una inversión. Sin embargo, falta la parte de ejecutiva, en la cual hay compromiso de todos los involucrados para enviar al personal a capacitarse y poder ver esos resultados positivos en las diferentes áreas.

Entrevista aplicada a los empleados

Las siguientes preguntas se realizan al total de 25 empleados de la Municipalidad de Coronado durante el periodo comprendido entre marzo y octubre del presente año. Se analiza e interpreta las respuestas brindadas por estos funcionarios.

1- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?

Se les consulta a empleados tanto del área administrativa como del área operativa el tiempo de laborar para la Municipalidad y van desde los 2 hasta los 28 años de antigüedad. La mayor concentración está entre los 10 y 15 años, lo cual revela un personal estable y fiel a la institución.

La experiencia de tantos años por parte del personal en la Institución le da un mayor peso a sus comentarios, pues pasan por distintas administraciones, modelos organizacionales e incluso puestos de trabajo, lo cual les permite tener un panorama más amplio ante determinada situación.

2- ¿Considera que ha recibido las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus funciones?

Aunque las pocas capacitaciones que reciben los entrevistados son de importancia y son de gran ayuda y aprovechamiento, considera les falta más apoyo y respaldo en ese aspecto. Se recalca que para muchas de las funciones se tiene muy poca o ninguna capacitación. Esto hace aprender en el día a día, lo cual vuelve más lento el proceso de aprendizaje y propicia que el personal cometa errores evitables con un entrenamiento adecuado.

Si el empleado no recibe una capacitación adecuada de sus laborales esto puede generar frustración, desmotivación, desinterés: por un lado está la presión por parte la jefatura al exigir el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero sin brindarles las herramientas necesarias.

3- ¿Considera que la capacitación es importante para el área de trabajo?

Todos los empleados entrevistados concuerdan con que la capacitación sí es importante en el área de trabajo e incluso en muchos casos es indispensable. De lo contrario se podría llegar a incurrir en una falta grave tanto para ellos como para la Institución. Estas opiniones van desde la persona con el puesto que se puede ver más sencillo, como por ejemplo un chofer al cual le toca conducir las nuevas unidades de camiones y menciona que estas son totalmente tecnológicas, hasta una persona con un puesto de mayor exigencia como en el área de auditoria donde se auditan distintos procesos, los cuales tienen nuevas actualizaciones, reglamentos, requisitos, normativas y

se necesita poder manejar todos esos conocimientos para verificar su aplicación de la manera correcta.

4- ¿Cuenta con la documentación de respaldo para la realización de sus tareas?

Esta pregunta no aplica para todos los empleados, pues por la naturaleza de la función que realizan, la documentación no es algo requerido. Las personas quienes pudieron responder son las del área administrativa, en donde una parte sí cuenta con su respectiva documentación para respaldar la manera en la cual realizan sus funciones, mientras otra parte no cuenta con esa documentación, algunos indican ser totalmente inexistente y otros que se encuentra en proceso.

Es importante para los puestos que así lo ameriten poder contar con una documentación de sus procesos. Es de los primeros instrumentos de respaldo y guía para los empleados en caso de tener alguna duda y sirve como un medio de capacitación.

5- ¿Cuántas capacitaciones recibe en promedio por año?

Según la información brindada por los entrevistados la mayoría de ellos recibe en promedio ninguna o una capacitación por año. En algunos estas capacitaciones son constantes y en otros se dan en periodos muy prolongados donde reciben una capacitación y pasan varios años para volver a recibir otra. Son pocos quienes mencionan recibir entre dos y tres capacitaciones anuales.

Al estar frente a una institución que maneja tantos procesos en constante cambio año a año, es preocupante ver la poca cantidad de capacitaciones que reciben en promedio sus empleados, lo cual refleja el poco interés y compromiso por parte de la Municipalidad.

6- ¿De qué manera da a conocer sus necesidades de capacitación?

Los empleados entrevistados comentan que la única manera de expresar sus necesidades es mediante conversaciones con sus jefes, pero ese es un tema que se trata muy pocas veces: por más que expresen sus necesidades, nunca se llegan a satisfacer.

Solo el personal del departamento de auditoría menciona tener un formato establecido donde pueden nombrar con base en las tareas que realizan, cuáles son las áreas en donde requieren algún tipo de capacitación.

La aplicación de un proceso o herramienta dirigida a los empleados con el fin de que estos puedan expresar sus necesidades de capacitación, es la base para planificar un adecuado plan de capacitación, con el cual ellos pueden respaldar el transmitir visibilidad a ese requerimiento, pues dejarlo en solo una conversación hace que no se conozca.

7- Describa como percibe el soporte que le brinda la municipalidad mediante las capacitaciones.

En términos generales la opinión de los trabajadores entrevistados de la Municipalidad es que el soporte que les brindan con las capacitaciones es bastante deficiente o nulo, lo cual hace notar una desmotivación o resignación de poder llegar a dar algo diferente. En ciertas ocasiones los empleados buscan y costean por sus propios medios algún curso, el cual posiblemente la Municipalidad podría haber brindado.

Este tipo de percepción y sentimiento por parte de los empleados debería encender una alerta para que el municipio tome las acciones necesarias para dar una imagen distinta ante sus trabajadores y ellos puedan sentir un respaldo y apoyo en satisfacer sus necesidades de capacitación.

Encuesta de Satisfacción

La encuesta de satisfacción se realiza por medio de unas preguntas a varios contribuyentes de la Municipalidad. Busca relacionar el nivel de capacitación de los empleados contra la calidad percibida por las personas que reciben el servicio.

Este instrumento se aplica durante una semana en los alrededores del centro del cantón a un total de 30 personas adultas, se logra recopilar comentarios y opiniones importantes con base en la satisfacción percibida de los servicios.

1- ¿Cuánto tiempo tiene como contribuyente de la Municipalidad?

El rango de años como contribuyentes en las personas entrevistadas es bastante amplio. Va desde los 5 hasta los 65 años. Esto permite obtener información de peso, son personas quienes utilizan los distintos servicios que brinda la Municipalidad en distintas ocasiones y son testigos de la evolución o estancamiento en la calidad de ellos. Satisfacción.

2- ¿Qué servicios considera que ha mejora la Municipalidad?

Dentro de los servicios más mencionados por parte de los entrevistados, se encuentra el mantenimiento de parques, específicamente se refieren al parque central de Coronado, en el cual ellos ven un interés por parte de la Municipalidad de brindar un espacio apto para el disfrute familiar, donde hoy se cuenta con una zona para hacer ejercicios, una zona de juegos para los niños y un incremento en la vegetación con más árboles y plantas. Percepción.

Otro de los servicios citados es el de recolección de basura. Rescatan el cumplimiento de los horarios y continuidad del servicio, dos veces por semana. Esto colabora en la limpieza de vías, no se encuentran acumulaciones de desechos por largos periodos.

La plataforma de servicios es otro de los servicios donde se detecta mejoras, los entrevistados perciben una disminución en las filas y en los tiempos de espera, tanto cuando se les atiende como en el momento de tramitar su solicitud.

La atención al cliente en relación con el trato y calidez por parte del personal de la Municipalidad es de gran valor, se percibe un interés por brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades que los clientes presenten,

De lo anterior cabe resaltar el esfuerzo y compromiso por parte del personal de la Municipalidad en brindar un buen servicio al cliente, aun cuando se cuenta con las limitaciones de una escasa capacitación, lo cual se determina en la información obtenida de preguntas anteriores.

En este punto puede ser la experiencia del personal la que favorezca ese rendimiento positivo, pues según como se ve anteriormente hay una alta estabilidad laboral y eso perfecciona realizar las funciones.

Sin embargo, aunque el servicio brindado se percibe de buena manera por parte de los contribuyentes, esto no quiere decir que el personal de la Municipalidad no necesite capacitarse. Más bien es donde se debe mantener una ideología de mejora continua, la cual permita buscar esa superación constante para afrontar cualquier nueva exigencia que se pueda presentar.

3- ¿Qué servicios considera que muestran algún grado de deficiencia en la Municipalidad?

Entre los servicios que citan por los entrevistados se encuentra el de mantenimiento vial, se critica el mal estado de las carreteras sobre todo en las vías no principales de los distintos distritos del cantón.

El tema de la seguridad es uno de los más preocupantes para las personas entrevistadas, mencionan haber visto un incremento en el nivel de criminalidad y la poca seguridad que sienten en el cantón. Se debe mencionar que la seguridad ciudadana no está del todo bajo la responsabilidad de la Municipalidad, aunque se cuente con el servicio de Policía Municipal, la cual si puede cumplir con ciertas funciones de vigilancia.

Otro de los servicios a los cuales se refieren las personas es el de permisos de construcción, en donde se enfatiza en la tramitología, requisitos, tiempos de espera que hacen cada vez más difícil construir y de ahí, muchas ocasiones las personas tomen el riesgo de proceder de manera ilícita.

El tema de saneamiento ambiental se menciona por uno de los entrevistados, se hace referencia a muchos botaderos clandestinos en las zonas poco pobladas, se aprovechan de potreros o las orillas de caminos poco transitados para tirar todo tipo de basura, lo cual llega a desentonar con el paisaje y la vegetación característica del lugar.

Uno de los entrevistados da énfasis a la plataforma de servicios, considera que el tiempo de espera en la fila es muy alto, no se trabaja con el máximo del personal disponible, está al menos una ventanilla cerrada de las tres disponibles.

Con base en la información se puede observar que las deficiencias mencionadas en cada servicio se relacionan tanto con el área administrativa como operativa. Se puede tomar como ejemplo el servicio de mantenimiento vial, donde por un lado está la función que cumple el área administrativa, la cual hace un papel más técnico como puede ser la planificación de las carreteras por intervenir, el análisis y elección de ciertos materiales de trabajo, la medición de valores que se ajusten a las normas establecidas, entre otros.

Luego se tiene la función operativa, se dirige al personal encargado de realizar el trabajo de campo, donde se cumplen tareas como preparar el terreno, la manera de chorrear el material para los bacheos, utilización de la maquinaria, entre otros. Aun cuando la realización de determinada tarea se divida en distintas áreas, es importante que cada uno de los involucrados cuente con el conocimiento y aptitudes necesarias, pues existe una conexión y dependencia de funciones que buscan un objetivo en común.

En algunos casos se puede dar que el motivo de alguna deficiencia en un servicio esté fuera del control del personal encargado. Por ejemplo, cuando se refieren al tema de la tramitología para los permisos de construcción, puede deberse a que el reglamento impuesto así lo solicite o por el contrario. esa debilidad se liga a una carencia de conocimiento o aplicación en donde el problema radica en un mal ordenamiento de la información, o falta de simplificación del proceso, etc., y es acá donde una adecuada capacitación brinda la posibilidad de reducir esas falencias.

Este tipo de situaciones descritas es lo que ocurre en los demás servicios que mencionan los entrevistados, de ahí la importancia de buscar siempre conocer la opinión de las personas quienes reciben los servicios, para analizar de forma profunda los motivos por los cuales se genera algún tipo de insatisfacción y tomar las acciones necesarias para mejorarlas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en la información recolectada para este estudio al aplicar los instrumentos de medición, se determina las siguientes conclusiones:

- En relación con el proceso administrativo que sigue la Municipalidad para las capacitaciones, se concluye la inexistencia de un plan de capacitación que ayude al desarrollo de los trabajadores y sirva de guía para cumplir con cada una de las etapas de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.
- No existe una idea clara ni una herramienta general que sirva como medio para diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados, aunque se mencione haber conversaciones entre jefatura y empleado, esa información no se transmite ni se le da visibilidad.
- Pese a ver el presupuesto como uno de los principales factores que impiden se pueda capacitar al personal de una manera constante, la poca cultura a nivel organizacional impide buscar alternativas e incluso dar un aprovechamiento a otros medios de capacitación, los cuales no representen un mayor costo para la institución. Aparte de esto cabe resaltar: las capacitaciones en la fase de presupuesto no van bien justificadas, por eso en algunos casos no se asignen los recursos presupuestarios para su ejecución.

- Carencia de criterios de evaluación que ayuden a darle un orden a las capacitaciones y a la vez sirvan como un respaldo para justificar de manera más objetiva su necesidad.

- No se cuenta con un programa periódico de revisión en el cual se demuestre la evolución o el cumplimiento que tienen las capacitaciones planeadas.

- La falta de comunicación entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos hace que la elección del capacitador se haga de manera individual, en donde no hay una interacción o trabajo en conjunto a la hora de la selección. Interacción comunicación.

- No hay un medio de evaluación de conocimiento posterior a las capacitaciones que se reciben, donde se pueda medir lo aprendido o su aplicación práctica.

- No se mide la calidad del capacitador o curso que se recibe, lo cual se pueda usar como referencia para futuras capacitaciones.

- Se carece de un historial para consolidar la información de las capacitaciones, proveedores y costos.

- Las cargas de trabajo presentan un problema para poder sacar el tiempo y capacitar al personal, más cuando no se puede brindar cobertura en determinado puesto y al no haber un compromiso de por medio se termina desaprovechando la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos o mejoras. Así como implementar planes de cobertura y delegación de actividades

- La ideología manejada por parte del alcalde y algunas jefaturas al pensar que las personas deben llegar capacitadas a sus puestos de trabajo limita brindar el soporte adecuado.
- A la hora de que un empleado ingresa a un puesto, se asume que por el hecho de cumplir con los requisitos no se va a necesitar una capacitación. Lo cual provoca que pueda haber carencias a la hora de desarrollar todas las funciones correspondientes.
- La falta de documentación o documentación inconclusa en varios puestos de trabajo limita contar con material de guía o respaldo para las diferentes tareas.
- Se denota una desmotivación por parte de los trabajadores en cuanto al tema de capacitación. Ello puede generar un pensamiento conformista y una mala imagen hacia la organización, lo cual repercute en la posibilidad de explotar el potencial del personal y generar líderes quienes mejoren la calidad del servicio y satisfacción de los contribuyentes.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad de Vásquez de Coronado la creación de un plan de capacitación. Sin embargo, para que funcione se debe primero hacer un cambio de mentalidad desde los puestos más altos hacia el resto de la organización, donde se vea la capacitación como una necesidad, oportunidad y beneficio, no solo para todos los trabajadores sino también para la Municipalidad como entidad de gobierno local.

- Establecer una adecuada herramienta de detección de necesidades en la cual los empleados puedan dar a conocer sus requerimientos de capacitación en los distintos procesos y los cuales vayan ligados a los objetivos del departamento y plan de desarrollo.

- Se debe dar una mejor planeación a la hora de presupuestar las capacitaciones, donde antes de proponer un monto económico, se tenga bien claro las capacitaciones necesarias y los posibles costos que representará cada una de ellas.

- Se sugiere establecer criterios de evaluación a la hora de hacer las solicitudes. Estas pueden incluir el impacto, la priorización, el enfoque y permitirá dar un mayor respaldo y orden a la solicitud. Así en caso de que por algún motivo el presupuesto se reduzca o la capacitación se deniegue, se pueda defender el motivo y dar visibilidad a su necesidad.

- Se recomienda tener revisiones, ya sea de forma trimestral o semestral, en donde se puedan revisar los avances o modificaciones contra los planes iniciales para ver su cumplimiento. También se puede aprovechar para que los distintos departamentos pueden compartir sus experiencias o conocimientos de determinada información, pues quizá algunos de sus compañeros la necesiten.

- Se requiere de una mayor participación del departamento de recursos humanos en brindar una cartera de capacitaciones con base en los resultados de la detección de necesidades.

- Se recomienda crear mayores controles sobre los temas de capacitación y poder tener sistemas de evaluación tanto para los empleados como para los capacitadores que midan su efectividad. Esto permite valorar si el tiempo que se invierte realmente se aprovecha y suplir las necesidades del negocio y los empleados.

- Implementar un mejor control de la información en donde se pueda tener un historial que contemple toda la información del personal, los capacitadores, los costos, ojala de manera digital para que se pueda tener acceso de manera más sencilla. Esto permite por ejemplo dar un seguimiento a los planes de carrera de los empleados y ver si han llevado cursos en relación con su enfoque.

- Mejorar la organización y coordinación por parte de las jefaturas para que cargas de trabajo no sean una limitante a la hora de invertir el tiempo en capacitar a los empleados y esto a su vez no afecte las funciones de cada puesto de trabajo, lo cual puede respaldarse con la delegación de tareas y planes de cobertura.

- Proveer de un adecuado proceso de inducción el cual contemple cada una de las funciones del puesto.

- Contar con la apropiada documentación de los procesos la cual pueden servir de guía o respaldo para cualquier persona que llegue a cumplir con esas funciones.

- Brindar el soporte a los empleados de la Municipalidad en el tema de capacitaciones según sus necesidades, ello los hará sentir un respaldo e interés por parte de la Institución y elevar su motivación.

- Establecer planes de mejora continua, la cual se respalde con capacitaciones que les permitan a los empleados seguir con el desarrollo y cumplir con un servicio que satisfaga las necesidades de los contribuyentes.

- Determinar las causas y tomar las acciones necesarias en cada uno de los servicios donde se detecten grados de insatisfacción por parte de los contribuyentes, con esto se busca mejorar el servicio.

Enseguida se muestra un resumen. Presenta de forma puntual y ordenada lo mencionado en las conclusiones y recomendaciones. Se enfoca en los objetivos específicos de la presente investigación.

Tabla 3. Cuadro de Recomendaciones y Conclusiones

Cuadro Resumen	
Conclusiones	Recomendaciones
Objetivo 1: Examinar el proceso administrativo para la asignación de las capacitaciones	
No existe un plan de capacitación	Crear de un plan de capacitación que incluya: 1- Diagnóstico de necesidades 2- Criterios de evaluación que permitan justificar la solicitud de las capacitaciones 3- Estudio de presupuesto para respaldar las capacitaciones según su necesidad 4- Evaluaciones de cumplimiento del plan de capacitaciones 5- Evaluaciones de calidad para los capacitadores y de efectividad para los capacitados
Carencia de una herramienta para el diagnóstico de necesidades	
Bajo presupuesto asignado para capacitaciones	
Criterios de evaluación inexistentes	
Falta de revisiones del cumplimiento del programa de capacitación	
No hay evaluaciones ni para los capacitadores ni para los empleados después de recibir una capacitación	
No hay interacción entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos a la hora de seleccionar al capacitador	Mejorar los canales de comunicación entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos a la hora de elegir al capacitador
No se cuenta con un historial que consolide la información de las capacitaciones, proveedores y costos	Recopilar la información de las capacitaciones, proveedores y costos
Cargas de trabajo limitan el tiempo para capacitar	Mejorar la organización y coordinación de las tareas, así como la implementación de planes de cobertura y delegación de actividades

Ideología de poca necesidad de capacitar	Implementar una cultura de mejora continua mediante las capacitaciones
Objetivo 2: Conocer la opinión de los empleados respecto del soporte de las capacitaciones	
No se cuenta con un programa de inducción que cubra todas las necesidades del puesto	Implementar un proceso de inducción el cual contemple cada una de las funciones del puesto
La falta o inconclusa documentación de las tareas que se realizan	Contar con material de apoyo que respalde los distintos procesos
Desmotivación de los trabajadores dado que no sienten respaldo de sus superiores para que les brinden capacitaciones.	Apoyar y brindar el soporte a los trabajadores según sus necesidades de capacitación
Objetivo 3: Determinar el posible impacto en la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad	
Una buena percepción por parte de los contribuyentes que han visto mejoras en determinados servicios	Buscar planes de mejora continua (capacitaciones) que permitan incrementar el nivel de satisfacción que ya perciben los contribuyentes
Hay servicios que no cumplen con los estándares de calidad que demandan los contribuyentes	Determinar las causas y realizar las acciones necesarias en busca del mejoramiento de cada uno de los servicios que los contribuyentes perciben como deficientes

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: PLAN DE CAPACITACIÓN

En el siguiente capítulo se pretende plantear de manera clara y efectiva una propuesta para un plan de capacitación, el cual garantice a la Municipalidad de Vásquez de Coronado implementar correctamente cada una de las fases del proceso administrativo enfocado en las capacitaciones, al responder al tema de la investigación: “ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS CAPACITACIONES EFECTUADAS EN LA MUNICIPALIDAD DE CORONADO PARA SUS TRABAJADORES EN EL PERIODO 2018”.

Justificación de la propuesta

Esta propuesta tiene como fin proporcionar los lineamientos necesarios para implementar un programa de capacitación, el cual se utilice como una herramienta para apoyar a la entidad en el cumplimiento de objetivos al brindarle a los empleados las capacitaciones necesarias de manera oportuna. Se incrementa así la motivación, compromiso y capacidad de adaptarse.

Este tipo de implementación busca un proceso formativo. Permite desarrollar en el recurso humano conocimientos y habilidades que impulsarán la productividad y eficiencia, junto al crecimiento personal y profesional de cada persona. Con esto se busca los siguientes resultados:

- Una incrementación del nivel de motivación y satisfacción personal de los empleados, ello impacta la calidad de servicio que brinda la Municipalidad.
- Promover cambios de comportamiento alineado al servicio, trabajo en equipo, colaboración y eficiencia.

- Facilitar la comprensión y adaptación al puesto, se asegura también una correcta ejecución de cada una de las tareas.
- Impulsar la toma de decisiones ágiles para el logro de los objetivos.
- Desarrollar un sentido de progreso tanto a nivel personal como organizacional.

Alcance de la propuesta

La propuesta integra el área de recursos humanos de la Municipalidad de Coronado y de ahí se transmite a las gerencias, jefaturas, colaboradores, así como una nueva perspectiva a nivel organizacional en la forma de ver las capacitaciones.

Se pretende sugerir esta nueva implementación de forma eficiente, en donde no es necesario requerir de un recurso económico, pues se busca ordenar y establecer un proceso general para toda la Municipalidad. La propuesta abarca un cumplimiento total de 12 meses, donde se apreciarán los resultados en cada una de las etapas propuestas.

Objetivo general

Establecer un plan de capacitación por parte del departamento de recursos humanos que permita un fortalecimiento del recurso humano de la Municipalidad, a través de un proceso de aprendizaje activo, el cual promueva y desarrolle en el personal los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño integral en la organización y pueda aplicarse para el primer trimestre del periodo 2019.

Objetivos específicos

- Estandarizar el proceso de capacitación por parte de todos los departamentos de la Municipalidad.
- Proporcionar la documentación de respaldo que sirva para la justificación, ordenamiento y control de las capacitaciones por parte de todos los departamentos a la hora de solicitar una capacitación.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores con el fin de que se brinde una mejora en sus niveles de satisfacción personal y laboral.

Como primer paso y punto de partida para un adecuado plan de capacitación es necesario tener una herramienta de detección de necesidades la cual brindará las siguientes ventajas:

- Para los empleados significa la posibilidad de dar a conocer las áreas en las que necesitan soporte mediante las capacitaciones.
- A las jefaturas les permite tener presente de forma directa las necesidades que enfrenta su personal a cargo.
- El departamento de recursos humanos puede tener la visibilidad y la posibilidad de tomar un papel activo en la realización y cumplimiento de las capacitaciones.

Plan de Capacitación

Este plan inicia con la implementación de una herramienta de detección de necesidades. La idea es que el departamento de recursos humanos distribuya este documento a cada una de las jefaturas y de ahí se transfiera a cada uno de los empleados para que llenen la información correspondiente.

El documento muestra información básica del empleado. Se pretende que este analice cada uno de los procesos que realiza y de ahí pueda dar a conocer en cuáles de ellos requiere la capacitación. Luego se le entrega de vuelta al jefe inmediato con el cual se puede revisar el documento y tener una conversación donde se brinden más detalles de esas necesidades.

Se cuenta también con un área la cual debe llenarse por las jefaturas e incluye los criterios de evaluación, los cuales llegan a fortalecer la solicitud con una justificación más objetiva y permite desde un inicio buscar ordenamiento a la hora de programar las capacitaciones. Esta información la puede llenar el jefe con base en su experiencia y también según la conversación previa que tiene con el empleado a la hora de revisar el documento. A continuación se explica cada uno de los criterios:

- Impacto: se miden las posibles consecuencias de no tomar acciones ante una necesidad.
- Priorización: las necesidades se pueden priorizar en “alto, medio, bajo” con el fin de dar un orden tanto a nivel presupuestario como de tiempo y relacionadas con el impacto que representan.
- Enfoque: se define si la formación se direcciona a mejorar los conocimientos y habilidades del puesto actual o si prepara al personal para futuras posiciones, lo cual se liga con el plan de cobertura o de carrera dentro de la Municipalidad.

- Asignación de costos: se busca asignar un posible costo de capacitación.

En cuanto al rubro del costo este puede brindar de forma inmediata, en caso de que el jefe cuente ya con esa información, sea por una oferta que tiene hecha o por conocimiento de un rango que se maneje y esté actualizado, de lo contrario se podría esperar a hacer las averiguaciones o incluso hacer la solicitud al departamento de recursos humanos para obtener esa información.

Luego se pasa la información al departamento de recursos humanos, el cual la analiza y puede comenzar a brindar apoyo en la busca de las capacitaciones y el seguimiento para que se cumpla.

Otro de los aspectos positivos de manejar este tipo de documento es una mejor planeación a la hora en que cada departamento hace su presupuesto, pues el monto que se solicite en la partida de capacitaciones tendrá un mayor respaldo y en caso de que se rechace o reduzca se pueda ir a defender.

A continuación, se presenta el formulario propuesto como herramienta de detección de necesidades, debe presentarse una vez al año.

Formulario 1

Formulario para Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	
Nombre empleado:	
Fecha:	
Puesto Actual	
Antigüedad del puesto:	
Supervisor a cargo:	
Curso(s) de capacitación recibidos en los últimos 12 meses	

Criterios de evaluación			
Impacto	1- Bajo	2- Medio	3- Alto
Priorización	1- Bajo	2- Medio	3- Alto
Enfoque	A- Puesto actual	B- Carrera	C- Otro

Instrucciones: Conteste de acuerdo a sus necesidades:

Requiero capacitación para:	Criterios				
Proceso	Capacitación requerida	Impacto (Jefe)	Priorización (Jefe)	Enfoque (Jefe)	Costo aproximado (Jefe)
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
6-					

Firma
Empleado

Firma
Supervisor

Firma
Recursos
Humanos

Una vez se conozcan las necesidades, hechos los presupuestos y tener las aprobaciones, se procede con la parte de la planeación, ejecución, evaluación y control, en donde también es importante tener una adecuada documentación que permita darle seguimiento a cada una de esas fases.

La primera fase es la solicitud de capacitación que hace cada departamento en donde se comienza a programar, ojalá en un orden con base en criterios obtenidos previamente y ya con una idea del capacitador, fecha, costo y los requerimientos para su realización, por ejemplo, transporte, viáticos, entre otros. Aquí se mantienen los pasos actuales que sigue la Municipalidad a la hora de hacer las solicitudes, pero ya con un formato más detallado.

Formulario 2

Instrumento	Solicitud de Capacitación		
Código presupuestario			
Nombre de la capacitación			
Objetivo General:			
Facilitador (persona, empresa)		Interno	Externo
Lugar			
Requerimientos			

Modalidad	__ Conferencia	__ Curso	__ Taller	__ Otro	
Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Jornada (media/completa)	Frecuencia (diaria/semanal)	Duración total (días, semanas, meses)	Tiempo efectivo de duración (horas)

Participantes		
Departamento	Puesto	Nombre de los participantes
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Firma Supervisor

Firma Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Con toda esta información bien estructurada el departamento de recursos humanos puede monitorear el avance de cada capacitación y programar con los distintos departamentos revisiones periódicas, sea trimestrales o semestrales, para ver su cumplimiento y e intervenir en caso de ser necesario. Enseguida el formulario de monitoreo.

Formulario 3

Instrumento	Monitoreo de ejecución del programa de formación
--------------------	---

Periodo del (día/mes/año) al (día/mes/año)

Tema de capacitación	Objetivo general de capacitación	Participantes (nombre del puesto o unidad)	Fecha programada	Se ejecutó (Si o No)	Fecha de Ejecución
-----------------------------	---	---	-----------------------------	---------------------------------	-------------------------------

1					
2					
3					
4					
5					
6					

Justificación de cambios

Firma Supervisor

Firma Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las capacitaciones es importante conocer la opinión de los capacitados en cuanto a la calidad y cumplimiento de los objetivos y así poder brindar la retroalimentación a la empresa contratada.

Formulario 4

Instrumento		Evaluación de la actividad de capacitación		
Nombre de la capacitación				
Objetivo general				
Fecha de inicio			Fecha finalización	
Tipo de capacitación	conferencia	curso	taller	Otro
Facilitador				

Instrucciones: Marque con una (x) en la casilla que mejor exprese su opinión, de acuerdo con los siguientes parámetros

Puntuación	Significa
1	Muy de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	Desacuerdo
4	Parcialmente desacuerdo
5	Desacuerdo

Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
Se logró cumplir el objetivo propuesto					
La metodología aplicada fue entendible					
El facilitador mostro dominio del tema					
Se brindaron los materiales necesarios					
Se cumplió con los horarios establecidos de la capacitación					
La duración de la capacitación fue competente					
El lugar contaba con las condiciones necesarias					
La capacitación se relaciona con sus funciones laborales					
Se cumplió con sus expectativas					

Comentarios

Fuente: Elaboración propia

Por último es importante evaluar al empleado después de una capacitación, pues se espera una utilización de los conocimientos adquiridos y cumplimiento del objetivo. Es acá donde las jefaturas deben prestar atención a una mejora en el rendimiento de sus empleados y medirlo con el siguiente formulario de evaluación de efectividad.

Formulario 5

Instrumento	Evaluación de la efectividad de la capacitación
Nombre empleado	
Jefe inmediato	

Datos de la capacitación tomada

Curso	
Proveedor	
Objetivo	

Efectividad de la capacitación

Instrucciones: Califique del 1 al 5 siendo el 5 la puntuación mas alta el nivel de efectividad percibido

Descripción	Calificación
Se cumplió con el objetivo	
Se aplican los conocimientos adquiridos	
Se nota una mayor motivación	
Se nota un mayor desempeño	
Se nota un mejor manejo del tema	

Nota final	
------------	--

Observaciones

--

Acción correctiva (En caso de tener efectividad menos del 75%)

--

Fuente: Elaboración propia

Enseguida se presenta un flujo que muestra las fases de esta propuesta:

Flujo del plan de capacitación



Fuente: Elaboración propia

La implementación de este tipo de plan de capacitaciones brindará beneficios adicionales. Por ejemplo, una mayor comunicación e interacción entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos, en donde ambos trabajarán de forma conjunta en cada una de las etapas. Al involucrar a todos los miembros en este proceso se introducirá una cultura organizacional en donde se dé una mayor apertura al capacitar a los empleados

Esto también brinda la facilidad de que cada departamento pueda contar con un historial que incluya información de las capacitaciones, proveedores y costos, la cual les puede ser útil para futuras referencias y toma de decisiones.

Este plan dará visibilidad de las necesidades en cada uno de los procesos que realizan los distintos departamentos, lo cual brinda un aporte al realizar una mejor inducción a los trabajadores a la hora de llegar a un nuevo puesto. Se aprovecha el conocimiento de los más expertos quienes a su vez pueden desarrollar nuevas habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. Contribuye con el nivel de motivación de los empleados, pues se van a sentir respaldados y con mayor seguridad.

Por último se tiene el beneficio que representa en la calidad de los servicios, mejora cada vez más aquellos que ya se encuentren bien e incrementa de forma más ágil aquellos que cuenten con alguna deficiencia: eleva así la satisfacción de todos los involucrados.

Apéndices

Apéndice 1 Entrevista

Estimado entrevistado, mi nombre es Kenneth Araya Aguilar y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Internacional de las Américas, bajo el título de “ ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS CAPACITACIONES EFECTUADAS POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD DE CORONADO EN EL PERIODO 2018.” para lo cual le agradeceré se sirva llenar de modo claro y conciso lo que se le solicita en el presente cuestionario, teniendo en cuenta que la información brindada en él, será de carácter confidencial y los datos se usarán exclusivamente para el análisis de la presente investigación. Muchas gracias.

Cuestionario

- 1- ¿Qué herramientas o técnicas se utilizan para el diagnóstico de necesidades de capacitación para los empleados?
- 2- ¿Cuál es la manera de asignar los presupuestos para las capacitaciones?
- 3- ¿Se cuenta con algún tipo de criterios de evaluación para justificar y programar las capacitaciones?
- 4- ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?
- 5- Describa cuál es la forma de evaluar el conocimiento de los trabajadores una vez que han recibido una capacitación.
- 6- ¿Quién es el encargado de elegir al capacitador y que proceso se sigue?

- 7- ¿Se cuenta con un modelo de evaluación de proveedores de capacitación?
- 8- ¿Cuáles son las principales dificultades para la ejecución de las capacitaciones?
- 9- ¿Se cuenta con un historial de las capacitaciones, proveedores y costos?
- 10- ¿Considera usted las capacitaciones como un gasto o una inversión?

Apéndice 2 Entrevista

Estimado entrevistado, mi nombre es Kenneth Araya Aguilar y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Internacional de las Américas, bajo el título de “ ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS CAPACITACIONES EFECTUADAS POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD DE CORONADO EN EL PERIODO 2018.” para lo cual le agradeceré se sirva llenar de modo claro y conciso lo que se le solicita en el presente cuestionario, teniendo en cuenta que la información brindada en él , será de carácter confidencial y los datos se usarán exclusivamente para el análisis de la presente investigación. Muchas gracias.

Cuestionario 2

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?
- 2- ¿Considera usted que la capacitación es importante en el área de trabajo?
- 3- ¿Cuenta con la documentación de respaldo para la realización de sus tareas?
- 4- ¿Considera que ha recibido las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus funciones?
- 5- ¿Cuántas capacitaciones recibe en promedio por año?

- 6- ¿De qué manera da a conocer sus necesidades de capacitación ?

- 7- Describa como percibe usted el soporte que le brinda la municipalidad mediante las capacitaciones para el cumplimiento de sus labores.

Apéndice 3 Entrevista

Estimado entrevistado, mi nombre es Kenneth Araya Aguilar y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Internacional de las Américas, bajo el título de “ ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS CAPACITACIONES EFECTUADAS POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD DE CORONADO EN EL PERIODO 2018.” para lo cual le agradeceré se sirva llenar de modo claro y conciso lo que se le solicita en el presente cuestionario, teniendo en cuenta que la información brindada en él , será de carácter confidencial y los datos se usarán exclusivamente para el análisis de la presente investigación. Muchas gracias.

Cuestionario 3

- 1- ¿Cuánto tiempo tiene como usuario de la municipalidad?

- 2- ¿Qué servicios considera que la municipalidad ha mejorado?

- 3- ¿Qué servicios considera que la municipalidad ha empeorado?

Bibliografía

Baptista, Fernández, & Hernández. (2014). M

Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito* (4 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

Benjamin & Fincoswky. (2009). *Organización de empresas* (3 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill.

Cannice, Koontz & Weihrich. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). Mexico D.F: Pearson.

Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11 ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración* (5 ed.). Mexico: McGraw Hill.

Robbins, S. &. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). Mexico D.F: Pearson.

Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México D.F.: McGraw-Hill/interamericana de Editores, S.A. de C.V.

Referencias electrónicas

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3666.pdf

http://kimuk.conare.ac.cr/Record/KUCR_36838f56d4cdf6631bf72ecdd0aefa6f

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>

<https://www.coromuni.go.cr/>

<http://www.ifam.go.cr/>

<http://cicap.ucr.ac.cr/web/>

<https://www.cgr.go.cr/>

<https://www.pgr.go.cr/>